

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EXECUTIVO**

---

**O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA  
DE CAMINHÕES PESADOS**

---

**JEAN CARLO XAVIER CANDIDO**

PORTO ALEGRE, setembro de 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EXECUTIVO

---

## **O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA DE CAMINHÕES PESADOS**

---

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**JEAN CARLO XAVIER CANDIDO**

Profa. Dra. Cristiane Pizzutti

PORTO ALEGRE, setembro de 2004

À querida Magda  
e a minha filha Thais

## **Agradecimentos**

À diretoria da SLA (Scania Latin América) pelo apoio nesta etapa de minha formação profissional, em especial ao diretor Flávio Mermejo, que demonstrou confiança permitindo que este projeto fosse avante.

À minha orientadora, Profa.Dra. Cristiane Pizzutti, por sua dedicação e colaboração para que o trabalho fosse concluído.

À Magda pelo amor, pela paciência e incentivo nos momentos difíceis da realização deste projeto.

Aos colegas da Suvesa, por entenderem as limitações de tempo que um trabalho deste demanda.

Aos meus familiares pelo incentivo, em especial à minha mãe Da.Judite por seu exemplo de perseverança, ao meu pai João Candido (*in memoriam*) pela demonstração de vida correta e ao irmão Roger por seu companheirismo.

## Resumo

O comércio varejista de caminhões pesados brasileiro comercializa anualmente quase 20 mil unidades, que é disputado por 7 marcas em todo o território nacional. O Rio Grande do Sul participa em média com 8% desse mercado e conta com representantes de todas as marcas de caminhões. Este é um mercado é reflexo de nossa matriz de transporte, calcada numa participação de mais de 60% no modal rodoviário, um segmento que se apresenta dividido em 51% como Transportadores Autônomos, 29% em Empresas Transportadoras e 20% de empresas que optam por transportar sua própria carga, um segmento altamente competitivo onde a compra de um caminhão pesado novo é tratado como um evento importante por ser um investimento de peso preponderante na estrutura da empresa. O trabalho identificou quem são as pessoas que participam na decisão de compra do caminhão novo, quais as principais motivações para a compra, quais são as fontes de informação utilizadas pelos compradores organizacionais e quais são os critérios de seleção que são considerados para identificar a marca e o revendedor que melhor lhe agradam. A pesquisa foi realizada em duas fases, a primeira de abordagem qualitativa, e a segunda de caráter quantitativa, um estudo conclusivo descritivo, com compradores de caminhões pesados novos na região metropolitana de Porto Alegre.

## **Abstract**

The Brazilian retail market of heavy trucks is about 20 thousand units per year, which is shared by 7 different brands in all the country. The Rio Grande do Sul state participation is around 8% and there are dealers of all the brands. This market is a result of the Brazilian transportation structure, where the road participation is more than 60%, in a segment divided in 51% of individuals transporters, 29% of transporters companies and 20% of companies that transport their own products, a segment with strong competition where to buy a new heavy truck is an important event due to the size of the investment in the company structure. The research has identified who are the people that participate in the decision buying process of a new truck; which are the main reasons to buy; which are the information sources used by organizational buyers and the main selection criteria in order to select their suppliers and brand. The research was driven in two phases, the first one was a qualitative approach, and the second one a quantitative, with buyers of heavy trucks in metropolitan region of Porto Alegre.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1	Problema de Pesquisa.....	13
1.2	Importância e Justificativa do Estudo .....	14
1.3	Objetivos .....	16
1.3.1	Objetivo Geral .....	16
1.3.2	Objetivos Específicos .....	16
<b>2</b>	<b>O MERCADO DE CAMINHÕES PESADOS .....</b>	<b>17</b>
2.1	Concessionárias de Caminhões Pesados.....	17
2.1.1	Histórico.....	17
2.1.2	Mercado.....	20
2.1.3	Características e Atividades.....	23
2.2	O Transporte Rodoviário de Cargas.....	26
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>32</b>
3.1	A Tomada de Decisão .....	33
3.2	O Comportamento do Comprador Organizacional .....	38
3.3	O Processo de Compras Organizacionais .....	40
3.3.1	Características Organizacionais .....	41
3.3.2	As Situações ou Natureza de Compra Organizacional .....	41
3.3.3	As Etapas de Compra.....	44
3.3.4	O Centro de Compras.....	47
3.3.5	As Regras e Procedimentos .....	49
3.4	Os Modelos de Comportamento do Comprador Organizacional .....	49
3.4.1	O modelo de Sheth.....	50
3.4.2	O modelo de Webster e Wind.....	52
3.4.3	O modelo de Bonoma, Zaltman e Jonhston.....	53
3.4.4	O modelo de Sheth, Mittal e Newman.....	54
<b>4</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>56</b>
4.1	Desenho da Pesquisa.....	56
4.2	Procedimento de Amostragem.....	57
4.2.1	Fase Qualitativa .....	57
4.2.2	Fase Quantitativa.....	57
4.3	Procedimento de Coleta de Dados .....	58
4.3.1	Fase Qualitativa .....	58
4.3.2	Fase Quantitativa.....	58
4.4	Procedimento de Análise de Dados.....	59
<b>5</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
5.1	Resultados da Fase Qualitativa .....	60
5.2	Resultados da Fase Quantitativa .....	70
5.2.1	Estatísticas Univariadas .....	70
5.2.1	Análise de Variáveis (ANOVA) .....	82
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>86</b>
6.1	Considerações sobre os Resultados .....	86
6.2	Limites do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas .....	90
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>92</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## Lista de Figuras

Figura 1 – Fragmentação do Setor – Distribuição dos Caminhões .....	28
Figura 2 – Cenário Futuro – Evolução da Idade Média da Frota Brasileira .....	30
Figura 3 – O Círculo Vicioso do Transporte Rodoviário de Carga .....	30
Figura 4 – Componentes do Processo de Compra Empresarial .....	40
Figura 5 – Modelo de Sheth de Comportamento de Compra Organizacional .....	51
Figura 6 – Modelo de Webster e Wind de Comportamento de Compra Organizacional .....	52
Figura 7 – Modelo de Bonoma, Zaltman e Jonhston de Comportamento de Compra Organizacional .....	53
Figura 8 – Modelo Abrangente do Comportamento do Cliente Organizacional ...	55



## Lista de Quadros

Quadro 1 – Classificação de Caminhões Quanto à Capacidade .....	20
Quadro 2 – Venda de Caminhões Pesados no Mercado Brasileiro por Fabricante .....	21
Quadro 3 – Comparação das Compras de Empresas e Unidades Domésticas .....	39
Quadro 4 – Comportamento de Compra Associado às Classes de Compra ...	43
Quadro 5 – Modelo Grid de Compra ou “Buygrid-Buyphase” .....	45
Quadro 6 – Modelo de Avaliação de Fornecedor .....	46
Quadro 7 – Perfil das Empresas e dos Entrevistados da Fase Qualitativa .....	61

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Tempo decorrido desde a aquisição de um veículo novo .....	70
Tabela 2 – A necessidade de comprar um caminhão pesado novo geralmente acontece pela abertura de novos clientes .....	71
Tabela 3 – A necessidade de comprar um caminhão pesado novo geralmente acontece pelo aumento de demanda em clientes existentes .....	71
Tabela 4 – A necessidade de comprar um caminhão pesado novo geralmente acontece pela necessidade de renovação da frota existente .....	72
Tabela 5 – Situação de compra de novos caminhões pesados .....	73
Tabela 6 – Departamentos envolvidos na decisão de compra de um veículo novo .....	73
Tabela 7 – Fontes de informação utilizadas para seleção de fornecedor .....	74
Tabela 8 – A fonte de informação mais importante .....	74
Tabela 9 – Importância do Produto-Caminhão para seleção de caminhões pesados novos .....	75
Tabela 10 – Importância da Revenda para seleção de caminhões pesados novos .....	75
Tabela 11 – Importância do Financiamento para seleção de caminhões pesados novos .....	76
Tabela 12 – Importância do Preço para seleção de caminhões pesados novos .....	76
Tabela 13 – Importância da Tradição para seleção de caminhões pesados novos .....	77
Tabela 14 – Importância do Relacionamento para seleção de caminhões pesados novos .....	77
Tabela 15 – Média dos critérios de seleção .....	79
Tabela 16 – O critério de seleção considerado mais importante .....	80
Tabela 17 – Qual o tipo de administração .....	80
Tabela 18 – Faturamento da empresa .....	80
Tabela 19 – Número de funcionários da empresa .....	81

Tabela 20 – Papel do transporte de cargas para a empresa .....	81
Tabela 21 – Quantidade de caminhões pesados da empresa .....	81
Tabela 22 – Quantidade total de caminhões da empresa .....	81
Tabela 23 – Grau de instrução dos respondentes .....	82
Tabela 24 - Teste de Levene para Critérios de Seleção e Fontes de Informação .....	83
Tabela 25 - Resultado das Análises de Variância para Faturamento .....	83
Tabela 26 - Teste de Levene para Número de Funcionários .....	84
Tabela 27 – Resultado das Análises de Variância para Número de Funcionários .....	84

# 1.INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo nos últimos anos vêm atingindo diretamente a forma com que as empresas administram seus negócios. O processo de globalização em curso, mais maduro nas principais economias mundiais, a abertura de novos mercados, as tecnologias que são desenvolvidas em velocidade espantosa, o nível de concorrência e as fusões geradas entre empresas que originalmente eram competidoras, novos concorrentes aparecendo a cada momento, os clientes que se tornam cada vez mais exigentes, enfim, a velocidade das mudanças nas áreas econômicas, sociais e políticas, fazem com que, para sobreviverem, as empresas tenham que se adaptar a cada momento à nova realidade, buscando formas de agir que as diferencie e as torne a melhor alternativa, conseqüentemente realizando a manutenção de seu negócio.

O estudo da administração de negócios no decorrer do século XX vem acompanhando estas evoluções e adquirindo cada vez mais importância no dia-a-dia das organizações. Saber como o cliente pensa e quais são suas necessidades não pode ser mais visto como uma simples informação, mas como um subsídio essencial para o direcionamento da empresa.

Os mercados organizacionais também apresentam mudanças em seu perfil. As empresas industriais estão exigindo produtos de melhor qualidade de seus fornecedores, entregas mais rápidas, melhores serviços e preços mais baixos (Kotler, 2000).

Este trabalho busca contribuir para um melhor entendimento do comportamento de compra deste mercado, através do estudo do processo de decisão de compra de caminhões pesados novos na região metropolitana de Porto Alegre.

Esta dissertação está estruturada em cinco partes, da seguinte forma: Na primeira, a parte introdutória, encontra-se definido o problema de pesquisa, a importância e justificativa do estudo e os objetivos. Na segunda são

abordadas as informações sobre a concessionária de caminhões pesados, que é o intermediário entre o fabricante e o cliente final, e o transporte rodoviário de carga, o principal mercado para utilização de caminhões pesados na região de estudo. A terceira apresenta o referencial teórico do estudo, onde o ponto de partida é a tomada de decisão, em seguida são abordados o comportamento do comprador organizacional, o processo de compras organizacionais e os modelos de comportamento do comprador organizacional. Na quarta encontra-se a metodologia empregada no trabalho. A quinta parte é dedicada aos resultados obtidos na fase qualitativa e na fase quantitativa. Finalmente na sexta e última parte, as conclusões do trabalho são abordadas, assim como suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

O negócio de revenda de caminhões no Brasil, assim como em outros segmentos da economia brasileira, viveu uma fase de acelerado crescimento impulsionado pelo desenvolvimento econômico da década de 70. Contudo, com as mudanças ocorridas na economia brasileira e mundial, com o conseqüente aumento da competitividade entre as empresas, principalmente com a abertura da economia brasileira a partir da década de 90, aliado ao baixo crescimento econômico dos últimos anos, criaram-se dificuldades também para o segmento de vendas de caminhões, uma vez que as vendas anuais de caminhões mantiveram-se no mesmo patamar e vida média da frota circulante vem aumentando ao longo dos anos. (Fleury, 2002).

Por parte do transportador de carga o cenário não demonstra também ser dos mais favoráveis, o valor baixo dos fretes e a pressão nos custos dos insumos como diesel e manutenção não vem permitindo a reposição com caminhão novo. Whyte (*apud* Alano 2003) cita que a competição tem sido muito forte na indústria do transporte de cargas uma vez que as barreiras de entrada são geralmente baixas.

Esta situação parece fazer com que a mentalidade do empresário do segmento de transporte se volte para alternativas de diferenciação de seu

produto, para a busca de informações sobre o transporte e o que é importante na hora de decidir sobre a compra de um caminhão pesado novo, passando de uma atividade empírica para um campo teórico de maior complexidade.

Segundo Engel, Blackwell & Minard (2000), o conceito mais adequado para o comportamento do processo de decisão é aquela que o considera como um conjunto de atividades que visa a solução de problemas.

As informações sobre como são realizadas as decisões de compra, isso é, como são encontradas as soluções de problemas das empresas transportadoras quanto à escolha do caminhão novo, passaram a ser preponderantes no ambiente organizacional, uma vez que essas empresas são o principal mercado para o negócio de revendas de caminhões.

Tendo em vista este cenário, o problema de pesquisa que se apresenta é: Como é o processo de tomada de decisão organizacional para a compra de caminhões pesados novos?

Em seguida, estão apresentados a importância do estudo e os objetivos do trabalho.

## **1.2 IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

O mercado organizacional tem, com frequência, trabalhado para ter suas estratégias fundamentadas sobre uma cautelosa avaliação do comportamento do consumidor (Webster e Wind, 1972). Estudar o que os clientes pensam e como eles agem ajuda as empresas a entenderem e a preverem seu comportamento no mercado, fazendo que com a combinação de estratégias mercadológicas com as quais seus clientes se identifiquem, possibilite a empresa criar uma vantagem em seu mercado.

Para o setor de revendas, mais especificamente o de revenda de caminhões pesados, este estudo irá ajudar a elucidar o processo de decisão de

compra do transportador e indicar caminhos a seguir a fim de tornar seu negócio mais competitivo e eficiente.

Segundo a Fenabrave (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) são 4.560 revendas em todo o Brasil, de automóveis nacionais e importados, comerciais leves, caminhões e ônibus, motocicletas, máquinas agrícolas e implementos rodoviários, gerando 274.560 empregos, com um perfil de empresas de pequeno e médio porte, de capital 100% nacional e com atividades altamente pulverizadas pelos municípios. No Rio Grande do Sul são 438 concessionárias gerando 26.280 empregos. Na região metropolitana de Porto Alegre são 7 revendedoras de caminhões pesados.

Para os transportadores de carga indica quais são as rotas normalmente trilhadas pela categoria na hora de decidir sobre a compra de um caminhão pesado novo, informação que ele poderá utilizar em seu dia-a-dia a fim de buscar a realização de melhores negócios e melhores parcerias.

O trabalho busca identificar quem são as pessoas que participam na decisão de compra, as principais motivações para a compra, quais são as fontes de informação que o transportador utiliza para formar sua opinião e quais são os critérios de seleção considerados para identificar a marca e o revendedor que melhor lhe agradam.

Desta forma, este trabalho poderá ser subsídio para que os profissionais deste segmento possam aprimorar o nível de produtos e serviços oferecidos ao transportador e desenvolver seu trabalho de forma menos empírica e mais solidificada em bases científicas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo de decisão de compra organizacional de caminhão pesado novo na região metropolitana de Porto Alegre.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Verificar quais são os motivos que desencadeiam o processo de compra;
2. Identificar os participantes no processo de decisão de compra de caminhões pesados novos;
3. Estabelecer quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores de caminhões pesados novos;
4. Constatar quais são os critérios do cliente para seleção e escolha da marca e do revendedor de caminhões pesados novos;



## **2. O MERCADO DE CAMINHÕES PESADOS**

### **2.1 Concessionárias de Caminhões Pesados**

#### **2.1.1 Histórico**

As informações referentes ao histórico abaixo foram em sua maioria retiradas de Martins (1998).

O sistema de distribuição de veículos foi estruturado na época da Primeira Guerra Mundial, por Henry Ford, e apesar das alterações ocorridas na economia nas últimas décadas, começou a sofrer modificações apenas recentemente com o advento da Internet, sendo que o modelo básico de distribuição permanece o mesmo.

No Brasil, a distribuição de veículos iniciou-se antes mesmo da instalação das primeiras montadoras no país. Os automóveis e caminhões eram comercializados pelos chamados “agentes”, que mantinham contratos de concessão à importadora da marca a qual representavam. Os agentes também eram responsáveis pela manutenção e pela venda de peças, assim como é o sistema atualmente.

Com a vinda de fabricantes de veículos, as empresas que realizavam a importação foram incorporadas ou se retiraram do negócio. As primeiras fábricas de veículos a se instalarem no Brasil foram a Ford, em 1919, e a General Motors, em 1925.

Com os incentivos fornecidos pelo governo brasileiro na década de 50, houve atração pelas montadoras mundiais. Em 1953, a Volkswagen instalou sua fábrica de automóveis e comerciais leves. Também a Mercedes-Benz instalou uma fábrica de caminhões e ônibus em São Bernardo do Campo (SP).

Em 1957 foi a vez da Toyota que passou a produzir o Bandeirantes. A Willys Overland se instalou em 1956 e produziu automóveis e comerciais leves até 1971, quando passou a ter a produção consolidada com a Ford, conforme

demonstrado na publicação “Panorama Setorial – Concessionárias e Revendedoras de Veículos”, editado pela Gazeta Mercantil (*apud* Martins 1998). Em 1958 foi a vez da Scania, com seus caminhões pesados, iniciar suas atividades.

Nas décadas de 60 e 70 a indústria automobilista se consolidou no país. Até 1979, as atividades deste setor eram regulamentadas pelos contratos de concessão. Neste ano foi regulamentada a Lei no. 6729/79, de 28 de novembro de 1979, denominada “Lei Renato Ferrari”, alterada pela Lei 8132 de 26 de dezembro de 1990, que rege as relações entre a montadora e sua rede de concessionárias.

A lei sancionada pelo então Presidente da República João Figueiredo, é composta por 33 artigos que delimita os direitos e obrigações de cada parte. Iniciou-se através de um pleito da ASSOBRAV – Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen que foi utilizado pela ABRAVE, entidade que precedeu a FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, conforme consta no site desta entidade, [www.fenabrave.org.br](http://www.fenabrave.org.br).

Em seu artigo 2º. define o que é o produtor: *“empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores”* e o que é o distribuidor: *“a empresa comercial pertencente à respectiva categoria econômica, que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade”*. Este artigo em seu parágrafo primeiro também intitula o produtor de concedente e o distribuidor de concessionário. Em seu artigo 3º. é definido o objeto da concessão, como sendo a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fabricados ou fornecidos pelo produtor, a prestação de assistência técnica a esses produtos e o uso da marca da concedente, como identificação. O artigo 5º. foi o mais polêmico na alteração realizada em 1990, pois trata da limitação das áreas de atuação de cada concessionário.

Sob a alegação de que a lei era cartorial, a equipe econômica do governo do presidente Fernando Collor de Mello entendia que a Lei 6729

deveria ser revogada. Contudo, na alteração realizada, apenas sete artigos foram modificados e um revogado. A Lei Renato Ferrari 6729/79 foi mantida, com as alterações da Lei No. 8132/90:

O site da FENABRAVE pondera que A Lei nº 6.729/79, "Lei Renato Ferrari", não foi extinta, apenas ganhou novo texto com as alterações acrescentadas pela Lei nº 8.132/90. As modificações mais importantes são citadas abaixo:

\* Artigo 5º, inciso 1 - substituição da expressão "área demarcada" por área operacional; O parágrafo 2º mantém a proibição de ações de vendas na área de outro concessionário; O parágrafo 3º permite a liberdade de compra do consumidor, à livre escolha. Assim, este artigo prevê para o consumidor o direito de adquirir o bem objeto da concessão no local que melhor lhe convier e veda para o concessionário a atuação fora de sua área operacional. Significa que o cliente pode comprar no concessionário de sua escolha e a atuação do concessionário diretamente fora dos limites de sua área operacional, definida no contrato de concessão, poderá vir a configurar infração às regras de comercialização previstas nas respectivas convenções estabelecidas por cada marca, arriscando o concessionário às penalidades gradativas nelas citadas.

\* Artigo 6º, parágrafo 1º - no caso de contratação de nova concessão, o concessionário já instalado na área concorrerá com os demais interessados em igualdade de condições.

\* Artigo 13 - é livre o preço de venda do concessionário ao consumidor.

\* Artigo 14 - tratava da margem de comercialização e foi suprimido. Conjugado com o novo artigo 13, atende ao objetivo do Governo Federal, que é a desregulamentação. A partir de então, não existe mais o ágio, o preço dos veículos é fixado pelo mercado, e cabe ao concessionário ser o mais eficiente possível para obter margem para o seu negócio.

\* Artigo 28 - cria a possibilidade da abertura dos serviços autorizados, que comercializam peças, componentes e realizam serviços.

## 2.1.2 Mercado

Especificamente quanto ao mercado de caminhões pesados, é importante salientar que a classificação reconhecida pelos fabricantes e revendedores é determinada através das normas estabelecidas pelo Contran – Conselho Nacional de Trânsito, e especificadas através de limitações de peso pelas composições rodoviárias no transporte de cargas.

O Quadro 1 indica quais são as faixas de peso que determinam cada categoria e as marcas de fabricantes que produzem no Brasil. Esta pesquisa focaliza-se no mercado de caminhões pesados, ou seja, todas os caminhões com PBT (Peso Bruto Total) igual ou superior a 15 toneladas. Nesta categoria são considerados também os caminhões com PBTC (Peso Bruto Total Combinado) que inclui o cavalo mecânico junto com o implemento igual ou superior a 40 toneladas e os caminhões de chassi com CMT (Capacidade Máxima de Tração) igual ou acima 45 toneladas.

**Quadro 1:Classificação de Caminhões Quanto à Capacidade**

<b>CATEGORIA</b>	<b>CAPACIDADE DOS EIXOS</b>	<b>Montadoras participantes</b>
<b>SL</b> Semi-Leve	<b>PBT &gt; 3,5t. &lt; 6 t.</b>	Agrale/Daimler-Chrysler do Brasil(Mercedes-Benz)/ Fiat Automóveis/Ford Motor Company Brasil/ General Motors do Brasil/Iveco Latin America/Peugeot Citroen do Brasil
<b>L</b> Leve	<b>PBT &gt;= 6t. &lt; 10 t.</b>	Agrale/Daimler-Chrysler do Brasil(Mercedes-Benz)/ Ford Motor Company Brasil/General Motors do Brasil/Iveco Latin America/Volkswagen do Brasil
<b>M</b> Médio	<b>PBT &gt;= 10t. &lt; 15 t.</b>	Daimler-Chrysler do Brasil(Mercedes-Benz)/ Ford Motor Company Brasil/General Motors do Brasil/Iveco Latin America/Volkswagen do Brasil/Volvo do Brasil Veículos
<b>SP</b> Semi-Pesado	<b>PBT &gt;= 15 t. e CAVALO PBTC &lt; 40t. CHASSI CMT &lt;= 45t.</b>	Daimler-Chrysler do Brasil(Mercedes-Benz)/ Ford Motor Company Brasil/General Motors do Brasil/International Caminhões do Brasil/Iveco Latin America/Scania Latin America/Volkswagen do Brasil/ Volvo do Brasil Veículos
<b>P</b> Pesado	<b>PBT &gt;= 15t. e CAVALO PBTC &gt;= 40t. CHASSI CMT &gt;45t.</b>	Daimler-Chrysler do Brasil(Mercedes-Benz)/ Ford Motor Company Brasil/International Caminhões do Brasil/Iveco Latin America/Scania Latin America/Volkswagen do Brasil/ Volvo do Brasil Veículos

Comerciais Leves, **PBT** até 3,5t.

**PBT** - Peso Bruto Total

**CMT** - Capacidade Máxima de Tração

**PBTC** - Peso Bruto Total Combinado

**Fonte: Anfavea (2004)**

Em termos históricos a venda de caminhões pesados no Brasil nos últimos 10 anos não tem demonstrado evolução nos patamares de vendas anuais, pelo contrário, no ano de 1994 foram comercializados 18. 931

caminhões pesados e em 2003 um total de 17.856, o que representa em termos absolutos um decréscimo de quase 6%. Estes números podem ser observados na Quadro 2 que também demonstra os volumes alcançados por cada fabricante (ANFAVEA,2004).

**Quadro 2:** Vendas de Caminhões Pesados no Mercado Brasileiro por Fabricante

PERÍODO	SCANIA	VOLVO	MERCEDES BENZ	FNM FIAT IVECO	FORD	VWC	INTERNATIONAL	TOTAL BRASIL ANO	RS	%
1995	6.853	5.536	5.702		296	544		18.931	nd	
1995	6.540	5.820	6.141		307	491		19.299	nd	
1996	5.226	3.569	3.999		456	432		13.682	1384	10%
1997	7.050	4.509	5.007		1.047	248		17.861	1927	11%
1998	5.268	4.094	4.458	131	1.392	420	49	15.812	1944	12%
1999	4.261	3.229	3.636	788	862	401	279	13.456	1099	8%
2000	5.153	4.036	4.192	1.030	1.431	1.177	322	17.341	1434	8%
2001	5.266	4.209	4.385	758	1.372	1.629	427	18.046	1492	8%
2002	3.205	4.318	3.253	808	684	1.480	168	13.916	1239	9%
2003	4.106	4.391	4.537	495	1.269	3.058	0	17.856	1349	8%
<b>ACUM 10 anos</b>	<b>48.822</b>	<b>39.320</b>	<b>40.773</b>	<b>3.515</b>	<b>7.847</b>	<b>6.822</b>	<b>1.245</b>	<b>148.344</b>	<b>11868</b>	<b>8%</b>

Fonte: Anfavea, consulta ao site [www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br) e Fenabrave, consulta ao site [www.fenabrave.org.br](http://www.fenabrave.org.br)

No Rio Grande do Sul, os números disponíveis demonstram que a o mercado acompanhou a tendência de volume de vendas ocorrido no restante do país, fechando 2003 em 1349 unidades comercializadas, num patamar de 8% das vendas totais. (FENABRAVE,2004)

No ano de 2004, a evolução deste mercado se dá de forma bastante significativa. Conforme relata o informativo eletrônico da Associação Nacional do Transporte de Carga e Logística (NTC notícias) de 08/06/04, a comercialização de caminhões pesados nos primeiros cinco meses do ano atingiu 9,7 mil unidades, crescimento de 41,3% na comparação com o mesmo período de 2003.

O artigo ressalta que nos países industrializados, como nos Estados Unidos, as vendas de caminhões são consideradas um indicador confiável de

conjuntura, sendo que esse dado estatístico, junto com outros indicadores, reflete o pulsar da atividade econômica.

Ressalvadas as assimetrias entre o Brasil e os Estados Unidos e as gritantes diferenças nas matrizes do transporte dos dois países, aqui também o crescimento das vendas de veículos de carga, parece confirmar que a economia brasileira se encontra em reativação. Este crescimento é impulsionado pelos preparativos para o plantio da próxima safra agrícola (2004/2005), que também reativa o transporte de insumos, como fertilizantes e outros, o que implica em maiores vendas de caminhões pesados e semi-pesados (NTC notícias, 2004).

Para o estudo desenvolvido trabalhou-se com os municípios da região metropolitana de Porto Alegre, sendo que os concessionários que comercializam caminhões pesados nesta região são listados abaixo por marca (ANFAVEA, 2004):

- SCANIA:
  - Suvesa – Super Veículos Indústria Comércio e Transportes Ltda
    - Matriz em Eldorado do Sul
- VOLVO:
  - Dipesul Veículos Ltda.
    - Matriz em Canoas
- MERCEDEZ BENS:
  - Metropolitana de Veículos Ltda.
    - Matriz em Porto Alegre
  - Savar SA
    - Matriz em Porto Alegre
- IVECO:
  - Bivel Veículos Ltda.
    - Matriz em Canoas
- FORD:
  - Montreal Comércio de Automóveis Ltda.
    - Matriz em Porto Alegre
- VOLKSWAGEN:

- Sabrico Comércio de Caminhões e Ônibus
  - Matriz em Porto Alegre

### **2.1.3 Características e Atividades**

Segundo Martins (1998), revendedoras ou concessionárias são empresas comerciais que exercem a venda de veículos novos, nacionais ou importados, fornecidos pela empresa cedente, montadora ou importadora oficial. Veículos são entendidos como automóveis, caminhões, ônibus ou tratores.

Revendedoras podem também comercializar veículos usados de qualquer marca, oferecer serviços de despachante, seguros, acessórios, cotas de consórcio e linhas de crédito oferecidas por instituições financeiras.

Pode haver mais de uma concessionária da mesma marca instalada na mesma região. Se seu contrato de concessão permitir, pode abrir filiais, agências ou dependências secundárias, circunscritas a distâncias mínimas dos estabelecimentos de outros revendedores.

As concessionárias operam com quatro centros de resultado: venda de veículos novos, fornecidos pela montadora ou importadora, venda de veículos usados, venda de peças e venda de serviços.

O setor de venda de veículos novos historicamente é o mais lucrativo, contudo, devido a competitividade do segmento os setores de pós-venda, peças e serviços, tendem a ser os principais focos de lucro da empresa (Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, *apud* Martins, 1998).

#### **2.1.3.1 Venda de Veículos Novos**

Grande parte do faturamento das concessionárias brasileiras advém da venda de veículos novos.

O concessionário recebe uma comissão pela venda do veículo e é o responsável pela entrega ao cliente. A comissão recebida vem caindo nos últimos anos, contudo gira atualmente entre 3 e 8%. Desta comissão o concessionário utiliza para pagamento dos gastos com a revisão, remuneração da equipe de vendas, frete quando for o caso e pagamento de impostos. A comissão líquida fica entre 2 e 4% (*Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, apud Martins, 1998*).

Clientes corporativos geram receita às concessionárias, principalmente na área de pós-vendas, são os chamados clientes frotistas. Cada montadora tem sua conceituação sobre o que é um frotista, contudo o conceito recai sobre serem clientes considerados de grande porte da marca e com renome na região de atuação, aos quais por sua reputação são considerados formadores de opinião e por isso recebem um tratamento diferenciado da montadora.

A operação para manter relacionamento prolongado com empresas é uma tarefa árdua e exige trabalho, criatividade e dedicação permanente. Para garantir a fidelização de frotistas, concessionárias criam serviços especializados como contratos de manutenção e atendimento em horários específicos. (*Revista Dealer on Line, 2003*).

Na região metropolitana de Porto Alegre, são exemplos de clientes considerados frotistas de caminhões pesados a Expresso Mercúrio SA, a Transportadora DM e a Expresso Conventos Ltda.

### **2.1.3.2 Venda de Veículos Usados**

O veículo usado é aceito nas concessionárias como parte de pagamento do veículo novo e representa 6% do faturamento das concessionárias (*Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, apud Martins, 1998*).

O usado atualmente é visto não somente como um alavancador de novos negócios, mas também como um novo segmento na empresa. Muitas



revendas têm estrutura profissionalizada e compete com o mercado paralelo de veículos usados.

Um outro aspecto do usado refere-se a suprir eventuais ociosidades do departamento de serviços, na manutenção para valorizá-lo no mercado e no potencial para a intermediação de seguros e financiamentos.

### **2.1.3.3 Venda de Peças**

As vendas de peças em sua maioria têm o preço nacional tabelado pela montadora.

Devido ao custo de capital nas empresas, a eficiência deste departamento é medida pela capacidade de se vender o máximo com o menor estoque possível, o que significa manter um alto giro dos estoques.

Um outro aspecto é o de ter um alto coeficiente de atendimento, ou seja, a porcentagem de peças requisitadas pelo departamento de oficina ou no balcão frente ao atendimento realizado pelo estoque.

O chamado índice de fidelidade, o quanto é comprado da montadora do total das compras, é outro fator controlado e de suma importância neste negócio. Este índice é normalmente regido em contrato de forma a forçar a revenda a vender as peças da montadora, o que além de manter o nível de qualidade dos produtos assegura as vendas da montadora.

### **2.1.3.4 Serviços de Oficina**

Os serviços de oficina de uma concessionária são as atividades desenvolvidas como: reparos de mecânica, eletricidade, chapeação e pintura, revisões e regulagens em geral.

O setor é responsável por cerca de 50% dos custos operacionais de uma concessionária e apenas 4% de seu faturamento total, conforme a

publicação Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (*apud* Martins,1998), respondendo por 44% dos funcionários totais da concessionária.

O preço praticado nos serviços de oficina é livre para ser praticado de acordo com cada mercado pela concessionária. Contudo, as montadoras orientam para que se utilizem as tabelas de tempo padrão fornecidas pelas mesmas.

## **2.2 O Transporte Rodoviário de Cargas**

O transporte é o principal componente do sistema logístico representando em média 60% de seus custos, tendo neste um papel preponderante, pois influencia o tempo de entrega, a confiabilidade e a segurança dos produtos (Alano, 2003).

Especificamente o transporte rodoviário de cargas no Brasil enfrenta distorções graves quanto a sua estrutura, existe uma grande dependência do modal rodoviário em detrimento do marítimo e aéreo. A dependência excessiva do rodoviário pode ser observada quando se compara o Brasil com outros países de dimensões territoriais como o nosso. Enquanto no Brasil, o modal rodoviário participa com 60% no total da carga transportada, nos EUA esta participação é de 26%, na Austrália 24%, e na China 8%, conforme descrito pelo GEIPOT, Monthly Bulletin of Statistics, Transport Statistics (*apud* Coppead – Centro de Estudos em Logística, 2002).

Há vários anos, o transporte de cargas, no Brasil, vem apresentando sintomas que apontam para graves problemas. A dependência exagerada do modal rodoviário, dificuldades de desenvolvimento dos outros modais, crescente número de acidentes e mortes, envelhecimento da frota de caminhões circulantes e participação cada vez maior de autônomos, ou seja, donos de caminhão que prestam serviços de transporte (Coppead, 2002).

Os problemas estruturais vêm comprometendo não apenas a saúde financeira do transporte no país, mas também a eficiência operacional e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico e social do país. São desperdiçados anualmente valores financeiros elevados em função de acidentes, roubos de carga, ineficiências operacionais e energéticas, e uso inadequado dos modais. Isto sem falar das dezenas de milhares de vidas perdidas, vítimas das centenas de milhares de acidentes que ocorrem anualmente nas estradas brasileiras.

Na base dos problemas do transporte, estão as enormes deficiências de regulação, o elevado custo de capital e as políticas governamentais de investimento, que combinados levaram o país a uma dependência exagerada do modal rodoviário. Conforme a pesquisa desenvolvida em 2002 pelo Coppead – Centro de Estudos em Logística com o tema: *Transporte de Carga no Brasil: Ameaças e Oportunidades do País*, apesar das características positivas, como flexibilidade, disponibilidade e velocidade, o modal rodoviário possui um conjunto de limitações que crescem de importância em um país caracterizado por sua dimensão continental e uma forte participação de bens primários na formação do produto interno bruto, como é o caso do Brasil.

As principais limitações citadas quanto ao modal rodoviário são:

- baixa produtividade;
- pequena eficiência energética;
- níveis elevados de emissão de poluentes atmosféricos; e,
- menores índices de segurança, quando comparado com outros modais alternativos.

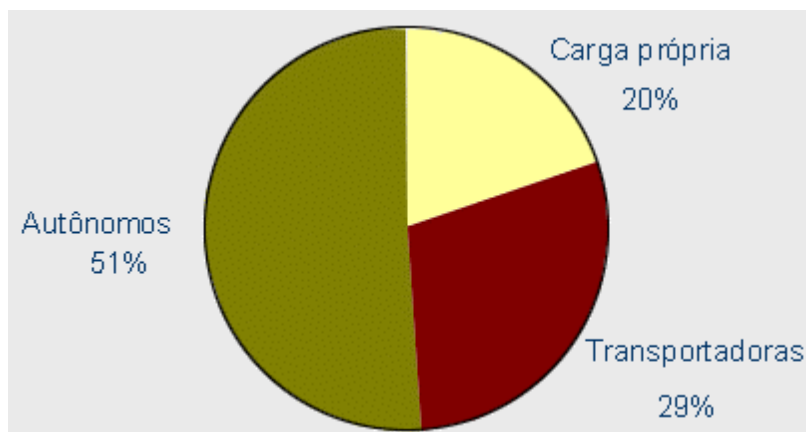
No caso brasileiro, o modal rodoviário apresenta, adicionalmente, uma série de distorções que afetam ainda mais seu desempenho:

- elevada fragmentação da indústria, entre Empresas Transportadoras, cujo negócio é o transporte de cargas, Transportadores Autônomos e empresas que optam por transportar sua própria carga; (figura 1)

- insuficiência e baixa qualidade da infra-estrutura rodoviária.

O estudo salienta que, somados, esses fatores vem empurrando o setor de transporte como um todo, para uma grave crise financeira e operacional.

**Figura 1: Fragmentação do Setor - Distribuição dos caminhões**



**Fonte: Truk Consultoria em Transporte (Panorama Setorial Gazeta Mercantil, apud Martins, 1998)**

A alta dependência do setor rodoviário contribui para que a produtividade do transporte no Brasil seja equivalente a 22% da produtividade nos EUA. Sob o ponto de vista da eficiência energética, nosso consumo relativo é 29% superior ao dos EUA. Por outro lado, a emissão de poluentes, medida em gramas de monóxido de carbono expelida por tonelada quilômetro de produção de transporte, é 2,6 vezes superior à norte-americana.

A questão da segurança é apontada como um dos mais preocupantes pontos, sendo (Fleury, 2002):

- O roubo de cargas nas estradas vem crescendo de forma acelerada nos últimos anos. Entre 1994 e 2001, o número de ocorrências por ano, cresceu de 3.000 para 8.000, ao mesmo tempo em que o valor das cargas roubadas, se elevavam de R\$ 100 milhões para R\$ 500 milhões. A estas perdas diretas adicionam-se uma série de outros custos resultantes da

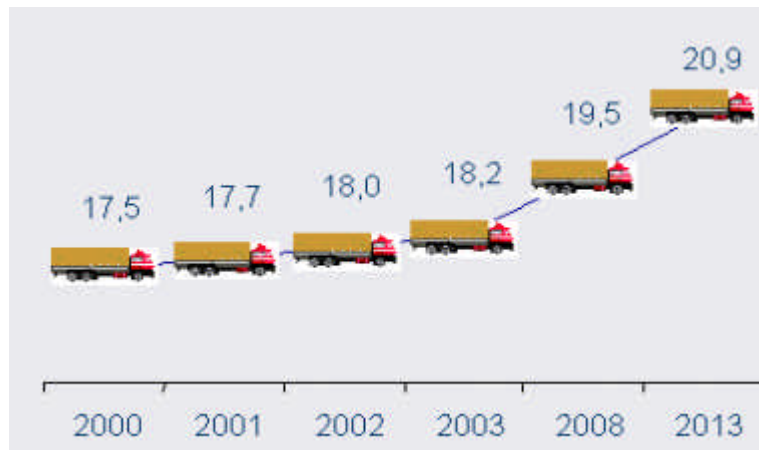
preocupação com a segurança: roteirizações ineficientes, baixa utilização de capacidade para minimizar risco, gastos com segurança.

- Segundo estimativas do programa de redução de acidentes nas estradas, do Ministério dos Transportes, os acidentes de trânsito no Brasil são o segundo maior problema de saúde pública do país, só perdendo para a desnutrição. Além disso, 62% dos leitos de traumatologia dos hospitais são ocupados por acidentados no trânsito.
- Análises apresentadas neste estudo indicam, adicionalmente, que o número de mortes por quilômetro em estradas brasileiras é de 10 à 70 vezes superior aquele dos países desenvolvidos.

A frota brasileira total de caminhões atualmente é de 1,8 milhões, a idade média chega a 18 anos (Figura 2), sendo que esta idade média vem aumentando ao longo dos anos. Se for considerado que durante a década de 1990 entraram em média no mercado brasileiro cerca de 50.000 veículos novos por ano e a existência de uma frota de 1,8 milhões, seriam necessários 36 anos para substituir uma frota cuja idade média já é de 18 anos (Fleury, 2002).

A oferta excedente de frete causada por uma frota sucateada contribui para deprimir os preços, pois existe um excesso de oferta. Para garantir um mínimo de carga, o transportador autônomo acaba se sujeitando a trabalhar em condições totalmente inadequadas, o que faz com que o transportador autônomo trabalhe em jornadas superiores às permitidas pela legislação, viajar com excesso de carga e trafegar em velocidades exageradas ou inadequadas às condições de conservação das vias.

Figura 2: Cenário Futuro - Evolução da Idade Média da Frota Brasileira (anos)



Fontes: Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (apud Coppead 2002)

Para esta situação, pode ser observado um certo círculo vicioso no transporte rodoviário de cargas, conforme mostrado na Figura 3:

Figura 3: O Círculo Vicioso do Transporte Rodoviário de Carga



Fonte: COPPEAD/CEL (2002)

Este círculo é descrito pelo estudo da Coppead da seguinte forma: ([www.coppead.ufrj.br](http://www.coppead.ufrj.br))

*“As baixas barreiras de entrada e as altas barreiras de saída colocam a oferta, acima da demanda. O excesso de oferta deprime os preços, e torna mais difícil captar carga. Pressionado pelos baixos preços e pela ociosidade, o autônomo é levado a práticas de concorrência predatória, como excesso de peso, de horas trabalhadas e de velocidade, e falta de manutenção adequada. O excesso de carga e de velocidade aumenta ainda mais a*

*capacidade instalada, reduzindo ainda mais o preço, reiniciando-se assim o círculo vicioso. Como conseqüência torna-se inviável a renovação da frota, levando as empresas estabelecidas a dependerem cada vez mais dos autônomos.”*

A utilização de outros modais para quebrar esta situação não parece ser neste momento o mais conveniente. Existe uma oferta insuficiente dos demais modais, em termos de disponibilidade e qualidade de serviço, causada também por esta situação do transporte de carga.

O fato é que para este estudo, fica evidente que apesar das deficiências que apresenta a estrutura brasileira de transporte, cargas são altamente dependentes do transporte rodoviário para chegar ao seu destino, e que a demanda pelo transporte de cargas e conseqüentemente necessidade de caminhões pesados ao longo dos próximos anos irá se manter.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica é o referencial para que se possa fundamentar a pesquisa que se pretende realizar. Silveira (2000) destaca que o conhecimento teórico aprimora o entendimento acerca do tema a ser pesquisado, indicando os aspectos que necessitam maior aprofundamento científico devido à sua complexidade ou à existência de estudos anteriores.

Neste estudo, iniciou-se abordando alguns conceitos referentes à concessionária de caminhões pesados, suas atividades e suas características. As estatísticas de vendas de caminhões, os concorrentes existentes na região em estudo - região metropolitana de Porto Alegre - e as características do mercado ao qual atendem, o de transporte rodoviário de carga.

Feita esta explanação inicial, o referencial teórico apresenta a conceituação da decisão como ponto de partida. São apresentados os modelos decisórios elaborados por diversos autores: Simon (1970), Barnard (1971), Newman (1977) e um trabalho desenvolvido por Bethlem (1987) que aborda os enfoques dados pelos modelos Militar, Kepner & Tregoe, Pesquisa Operacional, CPSI, Guilford e de Mintzberg. Na seqüência, passa-se à análise do processo de compra organizacional, dos modelos de comportamento de compra organizacional e as variáveis que compõem este processo.

Os modelos de compras tradicionais de Webster e Wind (1972); Kotler (1996); Sheth (1973); Bonoma, Zaltman e Jonhston (*apud* WILKIE 1994) e o recente modelo de Sheth, Mittal e Newman (2001) são abordados a fim de que se possa ter o conhecimento teórico necessário ao desenvolvimento do estudo.



### 3.1 A Tomada de Decisão

*“Nada é mais difícil e, portanto, mais precioso do que ser capaz de decidir.”  
Napoleão I*

A tomada de decisão é um tema que sem dúvida está presente em todas as etapas da vida do ser humano. No campo profissional torna-se fundamental, sendo que o processo de tomada de decisão é assunto de inúmeros estudos a fim de descrever e entender sua lógica. A decisão de consumir ou não um produto, é uma situação importante para a maioria das empresas e profissionais de marketing.

Simon (1970), um dos precursores sobre a discussão dos processos decisórios nas organizações, afirma que os processos decisórios são os processos administrativos nas organizações. Ele entende as decisões como processos de escolhas de seres humanos resultantes de “conclusões derivadas de premissas”, classificando-as como programadas e não programadas, sendo as programadas repetitivas e rotineiras, enquanto que as não programadas novas e não estruturadas.

O método desenvolvido por Simon para a tomada de decisão é dividido em quatro etapas, e demonstra preocupação quanto ao tempo dedicado a cada uma das etapas pelos tomadores de decisão:

- 1ª. Etapa: Escolha de ocasiões para a tomada de decisão;**
- 2ª. Etapa: Avaliação das linhas de possíveis ações;**
- 3ª. Etapa: Escolha entre linhas de ação;**
- 4ª. Etapa: Avaliação de escolhas passadas;**

Simon conclui que a decisão é processo, é atuação, nunca um ato perfeito e acabado. Barnard (1971) chamou de decisão os atos que são resultado de deliberação, cálculo e pensamento. Enfatizou que nas organizações, pelo motivo de que os atos precisam ser mais formulados, as decisões são consideradas processos lógicos ou deliberadamente raciocinados. Por outro lado, valorizou também aquilo que chamou de

processos não lógicos, aqueles processos que fogem da formalidade, uma avaliação fora da análise clássica, a desconfiança quanto à lógica no processo de decisão.

Sua conclusão é de que dentro das organizações existe uma técnica de pensar, um processo organizado de pensar, que pode não ser análogo ao do indivíduo. Para Newman (1977), explorando os processos básicos que caracterizam as atividades do administrador, ressalta que a maneira mais fácil de fazer planos, e conseqüentemente tomar decisões, é seguir a experiência anterior, ou seja, copiar o que já foi feito por outros no passado. Salienta que tal técnica não atua no elemento criador e pode levar à rejeição de boas idéias sem que tenham sido experimentadas. Newman cita um outro caminho, o da adoção de “modelos”, que seria transferir para outro a responsabilidade em pensar por ele.

Também apresenta quatro fases para o desenvolvimento do processo de decisão: diagnosticar o problema, a busca de boas soluções para o problema, a previsão das conseqüências de cada alternativa levantada e a seleção da que pareça apresentar as melhores vantagens como solução. Como conclusão, salienta a percepção sensitiva, ligada a uma análise lógica no diagnóstico e na previsão, tendo a originalidade e a imaginação parte na pesquisa por alternativas. Na seleção da melhor alternativa salienta as valorizações subjetivas.

O autor considera importante a compreensão pessoal para a escolha da melhor decisão final numa tomada de decisão. Bethlem (1987) desenvolveu um trabalho onde salienta a importância da criação de modelos de processo decisório. Neste trabalho, são apresentadas abordagens sob os mais diferentes enfoques de modelos de processo de tomada de decisão estruturados por diversos autores. São eles:

- O modelo de Simon;
- O modelo Militar;
- O modelo de Kepner & Tregoe;
- O modelo de Pesquisa Operacional;

- O modelo CPSI;
- O modelo de Guilford;
- O modelo de Mintzberg.

O primeiro deles, o modelo de Simon, já foi abordado neste trabalho.

O modelo Militar, também conhecido como Análise de Situação, foi utilizado pelas forças armadas de várias nações durante séculos. Sua divulgação ocorreu durante a 2a. Guerra Mundial através do trabalho de treinamento da marinha americana. As etapas são as seguintes:

- Determinação da Missão;
- Descrição da situação e das linhas de ação;
- Análise das diferentes linhas de ação;
- Comparação das diferentes linhas de ação;
- Decisão.

O modelo de Kepner & Tregoe apresenta um modelo onde o enfoque da tomada de decisão acontece racionalmente.

Bethlem (1987) apresenta-o como um modelo com deficiências muito graves, principalmente por não considerar a utilização de ferramentas importantes como a matemática e a estatística, contudo muito disseminado nas gerências médias e baixas das organizações. Esse modelo é descrito em quatro fases e as seguintes etapas em cada uma delas:

1ª.Fase: Análise da Situação: (AS)

- Listar preocupações;
- Separar situações;
- Estabelecer prioridades;
- Colocar a seqüência de ação a ser seguida.

2ª.fase: Análise do Problema: (AP)

- Definir o problema, desvio ou defeito;
- Especificar;
- Buscar distinções;
- Buscar mudanças;
- Possíveis causas;

- Testas as possíveis causas.

3ª.fase: Análise das Decisões: (AD)

- Definir a decisão;
- Determinar os objetivos;
- Classificar os objetivos;
- Desenvolver alternativas;
- Analisar as alternativas contra os objetivos;
- Escolher a melhor alternativa;
- Avaliar as melhores conseqüências adversas da tentativa de decisão;
- Fazer a escolha final.

4ª.fase: Etapas da Análise de Problema Potencial: (APP)

- Definir a decisão a ser implementada;
- Desenvolver um plano;
- Identificar as áreas críticas do elemento do plano selecionado;
- Relacionar problemas potenciais para a área crítica prioritária;
- Gerar causas prováveis para o problema potencial;
- Relacionar ações preventivas;
- Relacionar ações contingentes;
- Estabelecer sistema de alarma.

O modelo de Pesquisa Operacional foi desenvolvido através de várias técnicas matemáticas durante a segunda guerra mundial a fim de auxiliar na tomada de decisões. Pode ser resumido nas seguintes fases:

- Formular o problema;
- Construir um modelo matemático do sistema;
- Buscar uma solução;
- Testar o modelo e a solução;
- Estabelecer controles sobre a solução;
- Implementação da solução.

O próximo modelo é o CPSI (*Creative Problem Solving Institute*) e baseia-se no desenvolvimento de técnicas criativas de solução de problemas, são elas:

- Achar fatos;
- Achar o problema;
- Achar idéias;
- Achar soluções;
- Obter aceitação.

O sexto modelo é o do psicólogo Guilford, a qual descreve o processo interno do tratamento de informações. Inicia com estímulos e informações, chamados de “inputs”, que entram na “inteligência” do indivíduo. Eles podem

ser internos ou externos. Através do conhecimento do problema são produzidas respostas ou soluções para este problema, ou seja, através de nossa cognição. O processo pode ter vários ciclos e em paralelo a ele, ocorre um processo de avaliação.

O último modelo apresentado é o modelo de Mintzberg, fruto de um estudo sobre 25 processos de decisão estratégica realizado junto a empresas por Mintzberg, Rasinghani & Theoret em 1976 (*apud* Bertolazzi 1998), e leva à conclusão de que existe uma estrutura subjacente ao processo considerada “não estruturada”. Mostra uma tentativa de estruturar estas decisões não-estruturadas e apresenta o que chama de os três estímulos à decisão: a oportunidade, o problema e a crise.

Através destes sete modelos apresentados, Bethlem(1987) estabelece o que chamou de um modelo Genérico, que é formada por quatro etapas:

- 1a.Etapa: Decisão de decidir;
- 2a.Etapa: Definição do que vamos decidir;
- 3a.Etapa: Formulação de alternativas;
- 4a.Etapa: Escolha de alternativas.

Uma das conclusões importantes de Bethlem é a de que a decisão não representa um fim, mas um começo, uma vez que a decisão não é uma posição inerte. Tomam-se decisões a fim de se desencadear ações que levem a um objetivo. Saliendo que o trabalho para a implementação da decisão é mais longo e difícil que a escolha.

O processo de decisão também ocorre no momento do consumo, tanto dos consumidores individuais quanto dos consumidores organizacionais.

Para Mowen & Minor (1998), a análise de como a decisão dos consumidores é feita implica determinar como as pessoas escolhem entre duas ou mais alternativas de compra e estudar o processo de estar antes e depois dessa decisão.

Schiffman (2000) define uma decisão como sendo a escolha de uma opção dentre duas ou mais alternativas, ou seja, é necessário que haja mais do que uma alternativa disponível para ser tomada. Constata que quando uma pessoa está diante de realizar a escolha de fazer ou não uma compra, da escolha entre a marca X ou a marca Y ou até mesmo de gastar seu tempo realizando uma ou não uma atividade, ela está em posição de tomar uma decisão.

Solomon (2002) destaca que os processos decisórios dos consumidores podem partir de uma perspectiva racional, na qual o consumidor colhe o máximo de informações sobre o produto de sua necessidade juntamente com a informação que já obtinha pesam os pontos fortes e fracos de cada alternativa e racionalmente chegam a uma decisão satisfatória.

Estes mesmos processos de decisão de compras ocorrem com as empresas, pois elas não apenas vendem, mas também compram matérias-primas, partes manufaturadas, instalações, equipamentos auxiliares, suprimentos e serviços, (Kotler,1996). Este será o tópico a ser tratado no item 3.2 que trata do comportamento do comprador organizacional, o tema que interessa ao estudo para que se possa entender o comprador de caminhões pesados.

### **3.2 O Comportamento do Comprador Organizacional**

***“O mercado industrial compreende todas as organizações que adquirem bens e serviços para usar na produção de outros produtos ou serviços para serem vendidos, alugados ou fornecidos a outros”***  
Kotler (1996)

Com esta frase Kotler define bem o que é o comprador organizacional. São todos os processos e decisões de compras realizadas entre as organizações, considerando-se organização como industriais, comerciais, de serviços, governamentais. Segundo Bunn (1993,pág.1) “a chave do sucesso nos mercados *business-to-business* é o entendimento do comportamento de

compra organizacional”. As compras organizacionais são realizadas de forma a criar valor para seus clientes, funcionários ou proprietários. Sheth, Mittal & Newman (2001) salientam que algumas empresas consideram seus departamentos de compra como “centros de valor”, constituindo sua tarefa a de estar sempre criando valor para a empresa, buscando fontes de produtos melhores com custos mais baixos.

Em uma economia que tende a ser cada vez mais competitiva, o controle dos custos da empresa torna-se crucial para a manutenção da rentabilidade e até da sobrevivência da empresa. Segundo Webster e Wind (1972), as formas de agir nas compras realizadas pelas empresas diferem da forma de agir nas compras individuais. Normalmente as compras empresariais são profissionalizadas, exige especialização dos papéis do cliente, formalização de procedimentos e políticas, responsabilizam pela compra aqueles que estão encarregados de pagá-las, o que faz com que exista mais formalidade no processo e, a complexidade das exigências, tanto em termos estratégicos quanto operacionais, é alta.

O Quadro 3 identifica as diferenças de atitude nas compras realizadas pelas empresas e as realizadas pelas unidades domésticas.

**Quadro 3: Comparação das Compras de Empresas e Unidades Domésticas**

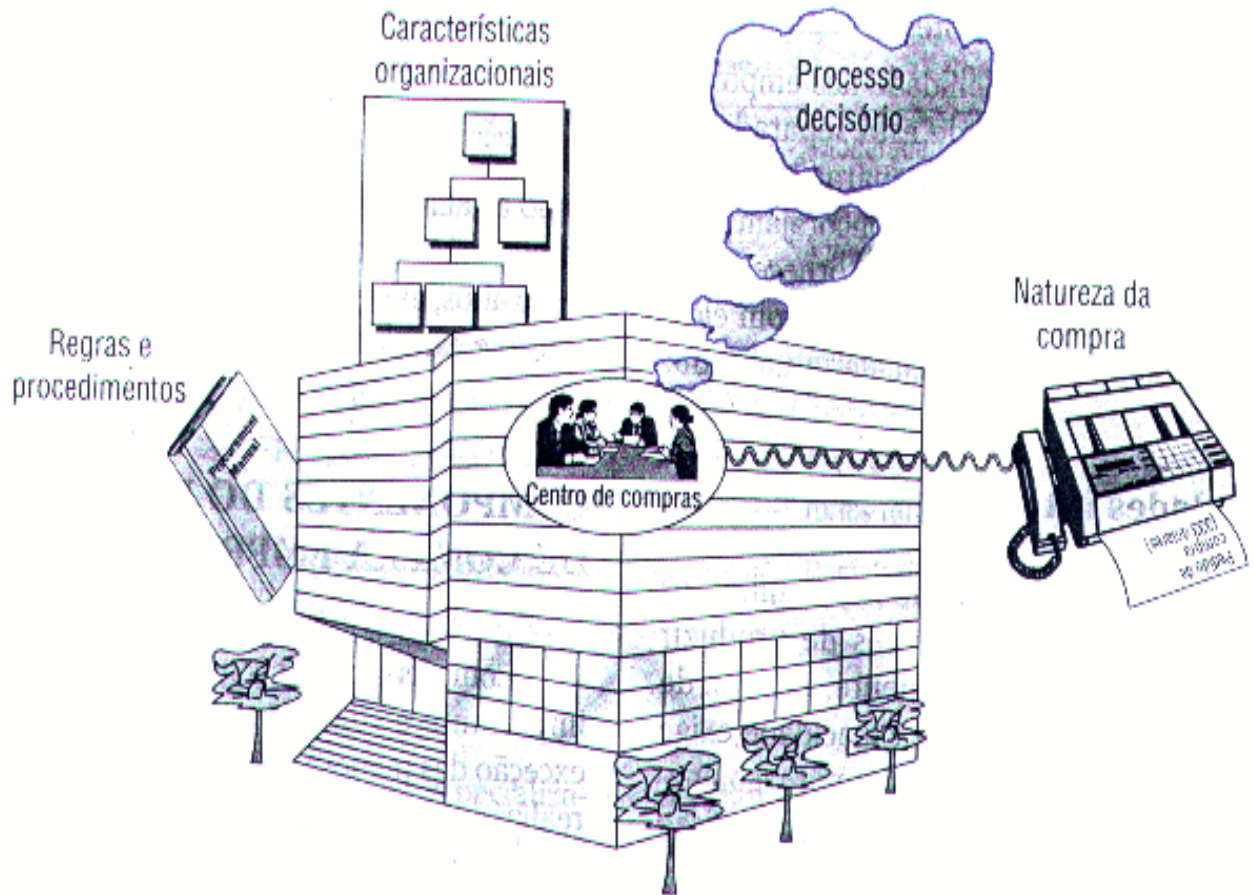
<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>COMPRAS UNIDADES DOMÉSTICAS</b>	<b>COMPRAS EMPRESARIAIS</b>
Especialização dos papéis do cliente	Combinadas ou ligeiramente especializadas	Moderadamente ou até altamente especializadas
Formalização do processo de compras	Informal	Ligeiramente formal (pequenas empresas) até formal (gdes.empresas)
Responsabilidade por decisões	Geralmente não medidas em termos formais	Mensurações rigorosas
Capacidades internas	Fracas	Fracas (peqs.empresas) até muito fortes (gdes.empresas)
Complexidade das exigências	Pequena complexidade	Complexidade operacional e estratégica

**Fonte:** Sheth, Mittal e Newman (2001), pag.572

### 3.3 O Processo de Compras Organizacionais

Por ser complexo e de vital importância na organização, o processo de compras nas empresas é mantido através de sistemas formais para executá-lo. Estes sistemas foram classificados por Sheth, Mittal e Newman (2001) como “sistemas de aquisição” e tem vários componentes: natureza da compra, características organizacionais, centro de compras, regras e procedimentos e o processo decisório, conforme é observado na figura 4.

Figura 4 - Componentes do Processo de Compra Empresarial



Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001)



### **3.3.1 Características Organizacionais**

São quatro as características organizacionais que afetam o comportamento de compra, descritas por Sheth, Mittal e Newman (2001):

1. Tamanho: O tamanho determina o grau de sofisticação do processo de compra. Empresas familiares tendem a concentrar o processo em uma única pessoa. Já grandes organizações tendem a terem equipes maiores e procedimentos mais formalizados;
2. Estrutura: Refere-se ao número de unidades departamentais, localizações geográficas de suas unidades e ao grau de centralização apresentado. Quanto mais departamentos têm a empresa, mais complexo e demorado é o seu processo de compras;
3. Recursos de Compra : Refere-se à disponibilidade de compradores profissionais e equipamentos aos quais o escritório de compras dispõe. Quanto maior a empresa, mais profissionais e recursos ela dispõe, conseqüentemente uma dinâmica mais profissional nas compras da empresa.
4. Orientação de Compra: Refere-se a sua filosofia de compra. Para algumas empresas trata-se de um departamento necessário para manter a atividade, outras no entanto, a encaram como estratégica para o posicionamento da empresa frente ao mercado.

### **3.3.2 As Situações ou Natureza de Compra Organizacional**

As situações de compra, como é apresentada por Robison (apud Wilkie 1994) e Kotler (1996), ou a natureza de compra, como é classificada por Sheth, Mittal e Newman (2001) e apresentadas abaixo, podem ocorrer em três diferentes classes de compra, dependendo da experiência passada disponível para a compra: recompra direta, recompra modificada e nova compra.

### **3.3.2.1 Recompra Direta:**

É a situação onde a compra é realizada de forma rotineira, por exemplo, material de escritório, produtos químicos a granel, uniformes, etc.

O esforço para especificar o produto a ser comprado e o investimento no processo é mínimo. Os materiais comprados são adquiridos de fornecedores “pré-aprovados”, sendo que o comprador avalia sua satisfação de compra em relação aos vários fornecedores.

Uma vez que já foram adquiridos no passado a um custo satisfatório, não há a necessidade de se reiniciar o processo de busca de fornecedor. Assim, a empresa simplesmente refaz o pedido a um de seus fornecedores pré-estabelecidos.

Os novos fornecedores nesta situação tentam oferecer algo novo ou explorar a insatisfação do comprador com relação aos fornecedores habituais, lutam por um pedido inicial, a fim de terem uma participação maior nas compras ao longo do tempo.

Este tipo de compra pode ser automatizado, tendo o computador e ferramentas desenvolvidas para tal, como o EDI (*Electronic Data Interchange*) e o MRP (*Materials Requirements Planning*), etc., formas de realizá-lo.

### **3.3.2.2 Recompra Modificada:**

São as compras que ocorrem por uma necessidade semelhante às compras anteriores satisfeitas, no entanto, implica em modificações de projeto, desempenho ou no ambiente de suprimento. Nesta situação, os compradores desejam modificar os termos de compra, isto faz com que o fornecedor fique apreensivo e tente proteger a conta, uma vez que representa um risco à entrada de novos fornecedores.

### 3.3.2.3 Nova Compra:

Refere-se àquelas necessidades que são novas para a organização, quando o comprador adquire o produto pela primeira vez. Existe uma certa incerteza quanto às exigências de projeto/desempenho, uma vez que não existiam especificações anteriores e não se sentiu a necessidade do produto na organização.

Anderson, Chu e Weitz (apud Webster 1992), constata em estudo que o envolvimento da equipe de compra numa situação de nova compra é superior da que ocorre com a compra modificada e a compra direta. O quadro 4 relaciona o conceito de classe de compra com o comportamento de compra nas organizações.

**Quadro 4: Comportamento de Compra Associado às Classes de Compra**

CLASSE DE COMPRA	DESCRIÇÃO DA NECESSIDADE	TAMANHO DO CENTRO DE COMPRA	BUSCA DE INFORMAÇÃO
RECOMPRA DIRETA	É freqüente a necessidade do item , que foi comprado anteriormente de forma satisfatória.	Muito pequeno; os pedidos podem até ser automatizados.	Rápida ou inexistente; raramente se consideram novos fornecedores ou se busca perícia técnica.
RECOMPRA MODIFICADA	A necessidade é, em grande parte, semelhante a uma que já foi satisfeita antes, mas exige alguma modificação nas especificações ou no ambiente de suprimento.	Moderado.	Coleta-se alguma informação; podem ser considerados novos fornecedores, peritos técnicos podem influenciar a decisão.
NOVA COMPRA	A necessidade é completamente nova para a organização.	Grande.	Extensiva; freqüentemente se consideram novos fornecedores; os especialistas geralmente têm maior influência na decisão.

Fonte: Sheth, Mittal e Newman (2001)

### 3.3.3 As Etapas de Compra

As compras desenvolvidas por uma organização não têm o objetivo de consumo pessoal. Um processo de compra industrial é realizado a fim de se ter um ganho empresarial, para reduzir custos ou para atender a uma necessidade legal ou social, Kotler (1996).

Robison et al (apud Kotler 1996), identificaram oito estágios desse processo, a qual os chamou de “fases de compra”, apresentando-as através de uma matriz que cruza os estágios às situações de compras.

Este modelo foi denominando de grid de compra ou “buygrid–buyphase”, conforme apresentado na quadro 5. O modelo relaciona as três situações de compra - nova, recompra direta e recompra modificada – com as etapas da compra.

Através deste modelo, quanto mais complexas as situações de compras, mais se aproximam do quadrante superior-esquerdo da matriz (Wilkie 1994), ou seja, uma nova compra na fase 1 – reconhecimento do problema ou da necessidade – representa maior dificuldade de gerenciamento e alto envolvimento dos participantes da tomada de decisão. O inverso ocorre quando de uma recompra direta no 8o. estágio da compra, já é um produto comprado em outras oportunidades que não requer quase envolvimento pelos participantes da tomada de decisão. Desta forma, pode-se traçar uma linha de maior para menor dificuldade, saindo do quadrante Estágio de Compra 1 / Compra Nova até o quadrante Estágio de Compra 8 / Recompra direta.

Assim, as situações de compra mais complexas ocorrem na parte superior esquerda da matriz, quando um maior número de tomadores de decisão e influências de compra estão envolvidas.

À medida que os estágios de compra são completados, movendo-se do estágio 1 para o 8, a probabilidade de novos fornecedores terem acesso àquela situação de compra diminui, pois um processo de comprometimento entre o comprador e o vendedor terá se desenvolvido. (Wilkie, 1994)

**Quadro 5: Modelo Grid de Compra ou “Buygrid-Buyphase”**

Estágios da Compra	Compra Nova	Recompra Modificada	Recompra Direta
1. Identificação do problema			
2. Descrição da necessidade			
3. Especificação do produto			
4. Busca de fornecedores			
5. Solicitação de proposta			
6. Seleção do fornecedor			
7. Especificação de rotina de pedido			
8. Revisão de desempenho			

Fonte: Adaptado de Robinson *et al.*( *apud* Kotler 1996)

O processo começa com a identificação da necessidade de um determinado produto. Esta situação ocorre geralmente no departamento que utilizará o produto, que fornecerá a descrição do problema e as características do produto que necessita ser comprado pelo centro de compras. Segundo Wilkie (1994) pesquisas mercadológicas indicam que quanto mais o fornecedor estiver envolvido com o comprador nesta fase, maior é a chance dele ser selecionado. No caso de uma nova compra, como não existiu uma compra anterior para que o fornecedor já estivesse familiarizado na empresa compradora, existe a dificuldade do fornecedor se envolver, a não ser que ele já seja um fornecedor de outro produto para a empresa. No caso de novos fornecedores, estes devem estabelecer contatos constantes a fim de poderem auxiliar nesta etapa de compra. No caso da recompra, tanto modificada quanto direta, o fornecedor atual leva vantagem no processo.

Segundo Kotler (1996), no segundo estágio, é desenvolvida a especificação técnica do item, é feita a descrição e definido os parâmetros da compra. No terceiro estágio o centro de compras procura pelas informações de fontes externas, é realizada a busca de fornecedores, incluindo os atuais. É nesta fase que fornecedores não atuais da empresa tem a maior chance de interferir no processo. Nesta etapa o comprador tenta identificar os fornecedores mais apropriados a atender sua necessidade. Serão consultados

anúários comerciais, busca por computador, consulta a outras empresas pedindo indicações, observação de anúncios e visita a feiras comerciais. Alano (2003) em sua pesquisa sobre a decisão de compra em frete rodoviário propõe as seguintes fontes de informação: abordagem do pessoal de vendas, experiência anterior, indicações de outros clientes da empresa, de colegas de outras empresas, de outros departamentos da empresa, através da internet, material promocional e da participação de feiras e eventos do setor e, através de publicações especializadas, de jornais e revistas. Especificamente sobre as fontes de informações a que se destina este estudo, não foram encontrados trabalhos sobre o tema.

No quarto estágio é decidido qual fornecedor tem condições de suprir as necessidades levantadas nos estágios anteriores. Ainda segundo Kotler, neste estágio o comprador convidará os fornecedores qualificados a apresentarem propostas. Itens complexos e caros exigirão propostas mais detalhadas do produto. É importante que as empresas estejam habilitadas a oferecerem propostas adequadas. Estas propostas devem ser documentos de marketing e não apenas algo técnico.

É neste estágio que será selecionado o fornecedor. Kotler salienta que o centro de compras especificará os atributos desejados de um fornecedor e indicará sua importância relativa, avaliará os fornecedores quanto a esses atributos e identificará os mais capacitados. No Quadro 6 podemos observar um modelo de avaliação de fornecedor:

**Quadro 6: Modelo de Avaliação de Fornecedor**

ATRIBUTOS /PONTOS	Inaceitável	Fraco	Médio	Bom	Excelente
	0	1	2	3	4
Capacidade Técnica e de Produção			X		X
Solidez Financeira					X
Confiabilidade no Produto			X		
Confiabilidade na Entrega					X
Capacidade de Serviços					
<b>Score Total: 4+2+4+2+4=16</b>					
<b>Score Médio: 16/5 = 3,2</b>					

Fonte: Hill, Richard; Alexander, Ralph; Cross, James. Industrial Marketing. 4a.ed., Homewood: Richard D. Irwin, 1975 (apud Kotler 1996)

Através de um estudo na década de 70 e 80 McGinnis (apud Alano 2003) desenvolveu seis categorias de critérios que sumarizam as variáveis investigadas em doze estudos empíricos sobre a seleção de transporte, sendo: Aspectos da transportadora, Confiabilidade, Considerações do Mercado, Preço do serviço do frete, Serviço pós-venda e Transit Time. MacGinnis informa no estudo que o desenvolvimento destes critérios exigiu algum julgamento do autor.

Para esta pesquisa, não foram identificados por este pesquisador quaisquer estudos que indicassem os critérios de seleção de caminhões pesados. Contudo, pela experiência do pesquisador com o mercado de caminhões, foram relacionados os tópicos de critérios pertinentes ao negócio de caminhões que foram utilizados no roteiro para a entrevista exploratória. Estes tópicos são: Produto-caminhão, Revenda, Financiamento, Preço, Tradição e Relacionamento.

Uma vez que o possível fornecedor é identificado e as propostas de produto e preços são realizadas, completa-se o estágio cinco. No estágio seis as propostas são avaliadas e a decisão final de compra é feita. No estágio sete existe a especificação da rotina de pedido e o monitoramento do vendedor quanto ao envio da ordem de compra, o atendimento do pedido e o fechamento interno do pedido pelo vendedor. Finalmente no oitavo estágio a empresa compradora avalia a performance do item adquirido. Neste estágio, a satisfação pelo produto adquirido irá determinar a manutenção do futuro relacionamento deste fornecedor.

### **3.3.4 – O Centro de Compras**

São denominados por Webster e Wind (1972) como centro de compras, a unidade de tomada de decisão de compras de uma organização, sendo que todos os indivíduos do centro de compras participam do processo de decisão de compra, partilham de metas e riscos decorrentes das decisões. Wilkie

(1994) constata que este é um outro termo usado para o que Webster e Wind primeiramente chamaram de Unidade de Decisão de Compra.

O número de pessoas que participará de uma decisão de compra irá variar de acordo com a empresa e com a importância do produto a ser comprado, mais pessoas estarão envolvidas na compra de um computador do que em materiais de limpeza (Kotler 1996). É questionável, contudo, quando predomina a decisão de um grupo ou a decisão individual. Em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos através de questionários a 4.000 compradores industriais em todo o país por Patton, Puto e King em 1986 (apud Silveira 2000), os seguintes resultados foram encontrados:

- a) Decisões individuais predominam quanto à seleção de fornecedores em recompras modificadas;
- b) A lealdade a atuais fornecedores é mais comum em decisões individuais; e
- c) Em grandes organizações as decisões em grupos são mais comuns do que a decisão individual.

O processo de tomada de decisão industrial envolve um número significativo de participantes. Webster e Wind (1972) identificaram os seguintes papéis relacionados aos centros de compras:

1. Usuários: Aqueles na organização que usarão o produto ou serviço;
2. Influenciadores: Aqueles que influenciam na decisão de compra;
3. Decisores: Aqueles que decidem sobre as exigências do produto e/ou fornecedores;
4. Aprovadores: Aqueles que autorizam as ações propostas por decisores ou compradores;
5. Compradores: Aqueles que tem autoridade selecionar o fornecedor e preparar as condições de compra;
6. Fiscais Internos: Aqueles que tem o poder de evitar que vendedores ou informações cheguem aos participantes do centro de compras.



### **3.3.5 As Regras e Procedimentos**

As empresas trabalham com regras e procedimentos padrão a respeito de seus processos de compra, sendo aspectos relevantes do comportamento de compra organizacional. O grau de formalidade quanto a estas regras e procedimentos estão ligadas ao tamanho da empresa, Sheth, Mittal e Newman (2001). Empresas maiores geralmente são departamentalizadas, o que pode influenciar numa maior centralização e formalização dos processos.

Como empresa, cada organização de compras tem seus objetivos, política, procedimentos, estruturas organizacionais e sistemas específicos (Kotler, 1996). As políticas adotadas pelas empresas tornam-se importante fator na hora da decisão da compra, determinando sua forma de agir em determinadas situações de compra. Se uma empresa menos formal e, portanto, menos obrigada a aderir a determinadas regras e procedimentos na hora da compra, a empresa que vai negociar com ela tem mais liberdade de inovar e acrescentar valor a sua oferta (Sheth; Mittal; Newmann, 2001).

São estas políticas, regras e procedimentos que formalizam a estratégia de compra adotada pela organização: número mínimo necessário de cotações, acordos de fornecimento, pessoas que devem ser envolvidas no processo de compra, autonomia do comprador, etc, Silveira (2000).

### **3.4 Os Modelos de Comportamento do Comprador Organizacional**

O grid de compra apresentado no item a respeito das etapas de compra é útil em mostrar os estágios básicos, mas não é completo em atingir todos os aspectos relacionados ao comportamento do comprador organizacional. A fim de abranger esta complexidade, vários autores preocuparam-se em preparar modelos que melhor os caracterizasse. Nenhum deles é por todo completo, e dá por encerrada a discussão sobre o tema. Contudo, são úteis no desenvolvimento da análise e mostra, de certa forma, complementaridade entre si.

### 3.4.1 O modelo de Sheth

É apresentado na Figura 5 o modelo desenvolvido em 1973, por Sheth. Apesar de parecer complexo, é um modelo bastante prático se forem observados os processos básicos que estão numerados na seguinte ordem:

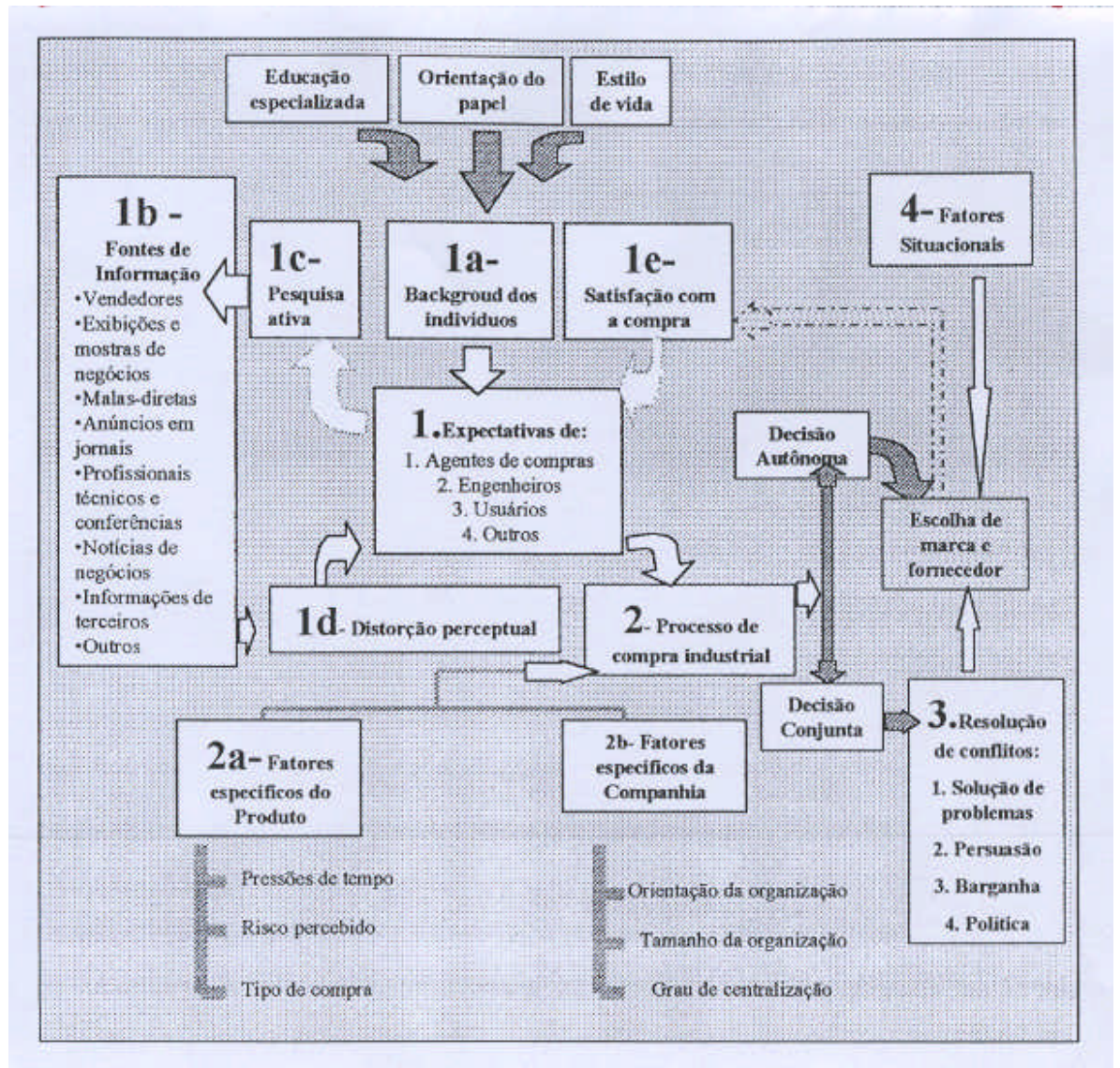
1. Expectativas;
2. Processo de Compra Industrial;
3. Resolução de Conflitos; e
4. Fatores Situacionais

As expectativas dos participantes do centro de compras são resultados do background dos indivíduos, item 1.a, da satisfação com as compras anteriores, item 1.e, e da distorção percentual, item 1.d, obtida através das fontes de informação, item 1.b, advinda de um processo de pesquisa ativa, item 1.c. A distorção percentual quer dizer que cada indivíduo neste processo de compras pode modificar as informações para torná-la coerente com suas crenças, opiniões e experiências passadas.

Numa segunda análise, o autor menciona as diferentes decisões, as decisões autônomas e as decisões em conjunto, a qual é resultado de um processo de compra industrial, item 2, que por sua vez dependem de fatores específicos relativos a produto, item 2.a, e fatores específicos da empresa, item 2.b. A escolha relativa à marca e ao fornecedor é assim realizada, sofrendo a influência de fatores situacionais, item 4, e da resolução de conflitos, item 3.

Sheth (1973) desenvolve um modelo mais com ênfase psicológica, focando nos estados mentais, ou nos estímulos que afetam o comportamento dos indivíduos envolvidos no processo de decisão de compra. O modelo é especificamente relativo à tomada de decisão de duas ou mais pessoas e preocupa-se mais com o fluxo de informação do que fatores relativos ao ambiente. Observa-se que as informações relativas ao vendedor não são destaque neste modelo, uma vez que só são relacionadas no item 1b.

Figura 5: Modelo de Sheth de Comportamento de Compra Organizacional



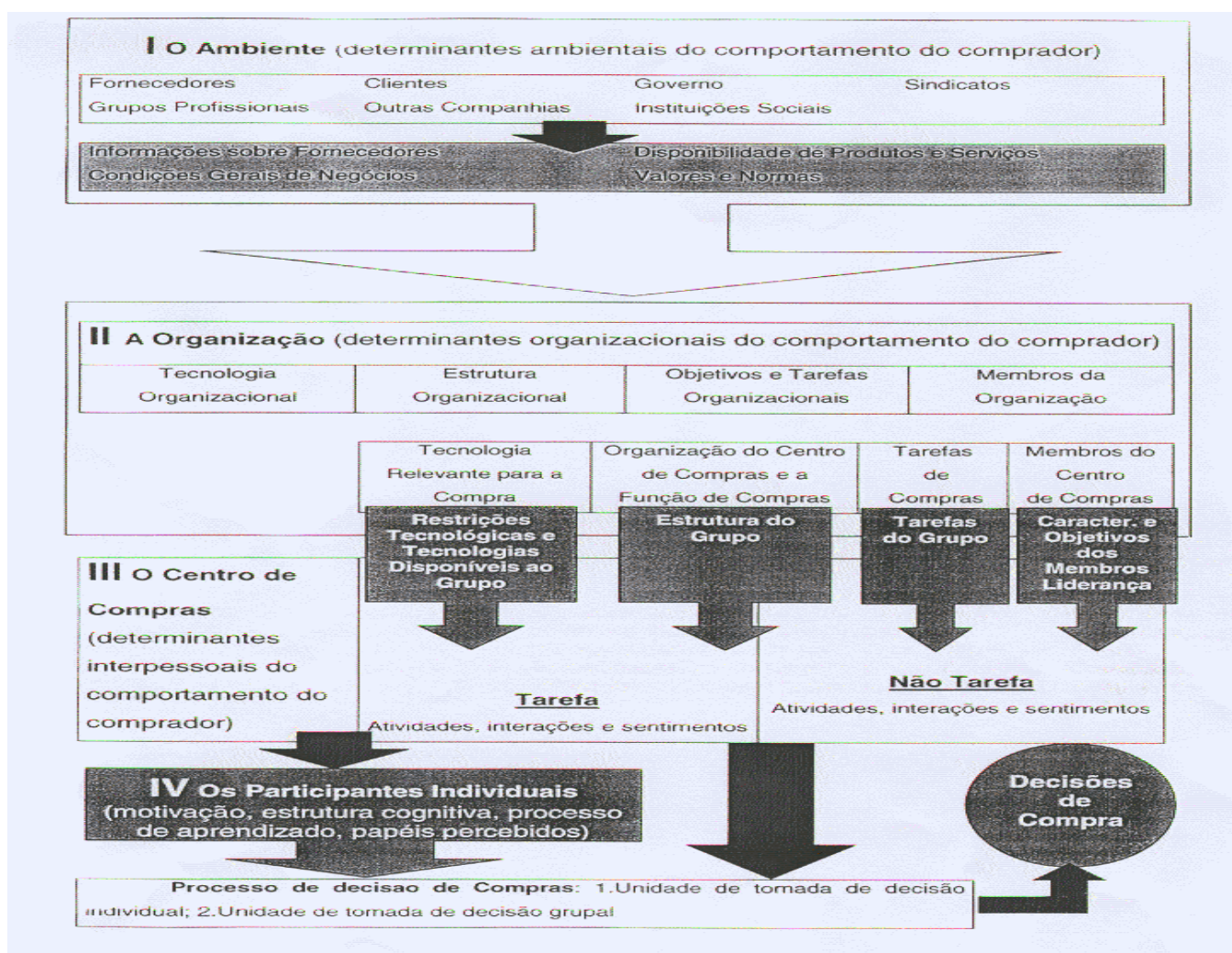
Fonte: Sheth (1973)

### 3.4.2 O modelo de Webster e Wind

O modelo desenvolvido por Webster e Wind (1972), pode ser observado na Figura 6, inclui primeiramente as variáveis ambientais, organizacionais, inter-pessoais (centro de compras) e individuais, para então após o processo de decisão. A compreensão dos autores é de que uma situação de compra é criada quando algum membro da organização percebe um problema que pode ser resolvido através de uma ação de compra.

Em resposta a esta situação, o centro de compras é criado na organização, consistindo nos membros que irão estar envolvidos no processo de decisão de compra.

Figura 6: Modelo de Webster e Wind de Comportamento de Compra Organizacional



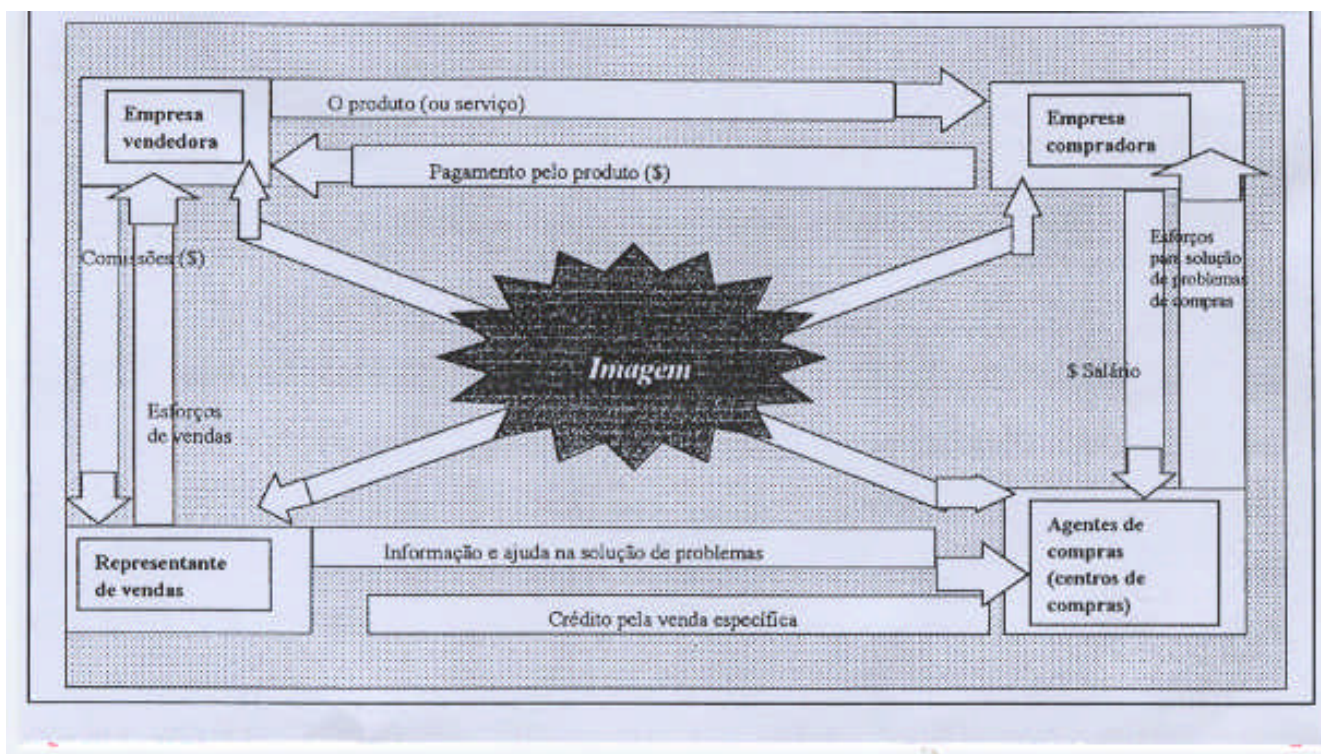
Fonte: Webster e Wind (1972)

### 3.4.3 O modelo de Bonoma, Zaltman e Jonhston

O modelo de Bonoma, Zaltman e Jonhston de 1977 (apud Wilkie 1994) expandiram o modelo de Webster e Wind de descrição de centro de compras adicionando um sexto papel de compras, um iniciador ao processo, a pessoa que é responsável pela definição da situação de compra (Webster, 1992).

Este modelo, ao contrário do primeiro apresentado, o de Sheth, tem o foco mais no papel do vendedor. O modelo mostrado na Figura 7 realça as mudanças de lugar entre a figura da organização compradora e da organização vendedora (Wilkie, 1994).

Figura 7: O modelo de Bonoma, Zaltman e Jonhston de Comportamento de Compra Organizacional :



Fonte: Bonoma, Zaltman e Jonhston, 1977 (apud Wilkie 1994)

#### **3.4.4 O modelo de Sheth, Mittal e Newman**

O modelo observado na Figura 8 retrata um dos modelos mais recentes de comportamento do comprador organizacional e configura conceitos de vários outros modelos teóricos, sendo considerado um modelo abrangente do comportamento do cliente organizacional.

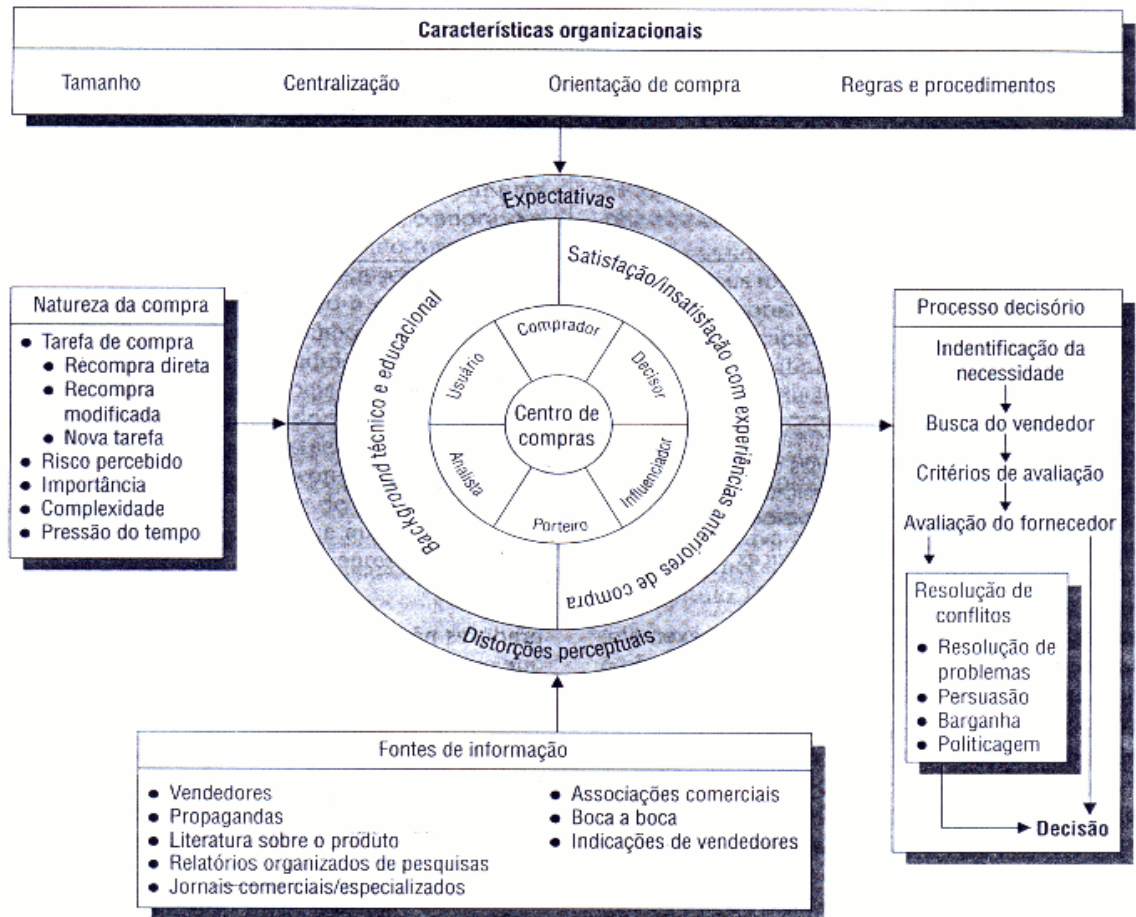
Este modelo desenvolvido por Sheth, Mittal e Newman (2001) evidencia o centro de compras como constituído dentro da estrutura e influenciado pelas características organizacionais, pela natureza da compra e pelas fontes de informação, sendo que o centro de compras acaba, por sua vez, a influenciar estes mesmos elementos. Esta influência das variáveis organizacionais, constitui um destaque deste modelo se comparado com os outros apresentados.

As fontes de informação ajudam na busca do fornecedor. No estágio seguinte ocorre o processo decisório, o qual finda com a decisão de compra, também sob a influência do centro de compras.

Embora sendo um modelo recente e mais completo, não são evidenciadas as relações com o meio externo, o chamado macroambiente, ou seja, fatores econômicos, políticos, legais, culturais, tecnológicos e de mercado (fornecedores e concorrentes).

Os autores atentam para que no futuro, a função de compras sofrerá mudanças estratégicas, deixando de ser orientada para transações e voltando-se para as relações e deixando de buscar fontes domésticas para buscar fontes globais.

**Figura 8 – Modelo Abrangente do Comportamento do Cliente Organizacional**



Fonte: Sheth, Mittal e Newman, 2001

## **4. MÉTODO**

Este capítulo abordará o desenho da pesquisa realizada, os procedimentos de amostragem e coleta de dados e o processo de análise dos dados.

### **4.1 Desenho da Pesquisa**

Este trabalho foi realizado em duas fases, na primeira fase foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e com entrevistas em profundidade com compradores de caminhões pesados. Além da aquisição de um maior conhecimento sobre o processo de decisão de compra destas organizações, os resultados desta pesquisa foram utilizados na construção do questionário aplicado na segunda fase de pesquisa.

A Segunda fase constou de uma pesquisa de caráter quantitativo – estudo descritivo conclusivo junto a esta mesma população – compradores de caminhões pesados novos.

Ressalta-se que a pesquisa exploratória teve como principal objetivo aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, fornecer os critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador, clarificar conceitos e fornecer subsídios para as etapas subseqüentes da investigação. Assim, o objetivo deste tipo de pesquisa é o de alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes, onde a amostra é de pequeno número de casos não representativos. Já a pesquisa descritiva, como um tipo de pesquisa conclusiva, teve como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções do mercado (Malhotra, 2001). Convém salientar que o estudo está focalizado em transportadoras de carga própria e em empresas transportadoras, não abrangendo o transportador autônomo, por este não caracterizar um processo organizacional de decisão de compra.



## **4.2 Procedimento de Amostragem**

### **4.2.1 Fase Qualitativa**

Para a realização das entrevistas em profundidade, foram contatadas 8 (oito) empresas transportadoras de carga, da região metropolitana de Porto Alegre, que adquiriram caminhões pesados nos últimos 36 meses. A fonte utilizada para selecionar as empresas foi o Sindicato dos Transportadores de Carga do Rio Grande do Sul (Setcergs).

O método de escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência. Na técnica de amostragem não-probabilística procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, o entrevistador é quem seleciona as unidades amostrais (Malhotra 2001). Neste caso, foram utilizadas as empresas com sede na região desejada, listadas na revista Maiores & Melhores do Transporte & Logística, edição de novembro 2003, sendo que o acesso facilitado às empresas foi fator decisivo para a escolha dos entrevistados.

### **4.2.2 Fase Quantitativa**

Foi realizado um *survey*, onde 120 (cento e vinte) transportadores de carga foram contatados via telefone e solicitados a responder ao questionário. Para tanto, a população desta pesquisa foram as empresas transportadoras com sede na região metropolitana de Porto Alegre, pertencentes ao Sindicato das Transportadoras de Carga do Rio Grande do Sul, compradores de qualquer marca de caminhões. A seleção da amostra foi aleatória, sendo que ao final, subtraindo-se os pré-testes e os que não se dispuseram a responder a pesquisa, obteve-se 70 questionários válidos.

As empresas que responderam ao questionário foram filtradas na primeira questão sobre a última compra, sendo que as que respondiam ter adquirido o caminhão há mais de 36 meses, era agradecida a atenção e encerrada a entrevista.

A base total do sindicato dispunha de 255 nomes de empresas, o que significa que foram contatados 47,1% deste número. A estimativa dessa instituição é de que o total de empresas transportadoras seja de 1000 nesta região, o que significaria que foram contatados 12% da população total de empresas e entrevistados efetivamente, 7%.

### **4.3 Procedimento de Coleta de Dados**

#### **4.3.1 Fase Qualitativa**

A técnica utilizada nesta etapa foi a de entrevista em profundidade. Foi realizada “uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que o único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” Malhotra (2001).

Os contatos com os entrevistados ocorreram mediante telefonema prévio a fim de apresentar a pesquisa e verificar o interesse da empresa em participar, bem como marcar um horário com o diretor, proprietário, gerente ou responsável pelas compras organizacionais. Para a realização da entrevista foi seguido um roteiro previamente desenvolvido o qual encontra-se no anexo 01. Foi oferecido às empresas participantes um resumo das conclusões sobre a pesquisa.

As entrevistas duraram cerca de 1 hora, foram realizadas por este pesquisador na empresa do comprador e gravadas com sua concordância.

#### **4.3.2 Fase Quantitativa**

Com as informações coletadas nas entrevistas em profundidade foi possível elaborar um questionário estruturado para utilização nesta etapa.

Uma vez selecionadas as empresas com as quais seria feita a pesquisa, o contato telefônico foi realizado a fim de obter-se a pessoa-chave para o contato. Esta pessoa chave localizada na empresa pesquisada, possuía os conhecimentos necessários quanto ao processo de compras da empresa.

O questionário, que se encontra no Anexo 2, foi então aplicado às empresas transportadoras de carga. Ressalta-se que foram realizados cinco pré-testes do questionário com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Nestes pré-testes foram testados todos os aspectos do questionário, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a seqüência, dificuldades e instruções, sendo realizados primeiramente duas entrevistas pessoais com transportadores de carga e três por telefone, seguindo os critérios descritos em Malhota (2001).

Os questionários foram aplicados por duas pessoas, profissionais treinadas para executar a tarefa, entre os meses de maio e junho de 2004.

#### **4.4 Procedimento de Análise de Dados**

Os dados da etapa quantitativa foram coletados e organizados em forma de tabelas, servindo como suporte na demonstração e apresentação dos resultados encontrados. Para análise dos resultados, utilizou-se o software SPSS, versão 11, para a realização de testes estatísticos, análises univariadas e análise de variância, para se verificar se as variáveis demográficas influem no grau de importância atribuído a cada critério.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 Resultados da Fase Qualitativa**

As entrevistas desta fase foram realizadas no mês de abril de 2004 e estão apresentados os resultados obtidos em cada uma das oito empresas entrevistadas, na seguinte ordem:

- a. Caracterização das Empresas;
- b. Motivações e Situação de Compra;
- c. Participantes do Processo de Decisão de Compra;
- d. Fontes de Informação Utilizadas;
- e. Critérios para Seleção e Escolha da Marca e Revendedor;
- f. Outras Informações

#### **a. Caracterização das Empresas**

A fim de melhor caracterizar a amostra trabalhada, tanto da primeira como da segunda fase, foi identificado o perfil das empresas e de seus funcionários tomadores da decisão de compra. Assim, sobre as empresas entrevistadas, em ambas as fases, as empresas foram questionadas sobre o tipo de administração, se a empresa era familiar ou profissionalizada, quanto ao porte da empresa, através do questionamento quanto ao número de funcionários e ao faturamento anual, se a atividade principal da empresa era o transporte rodoviário ou se esta era uma atividade complementar à atividade principal, e questões sobre o perfil da frota, quantidade de caminhões pesados e de outras categorias de caminhões. A respeito dos funcionários tomadores da decisão de compra organizacional foi, questionado quanto ao nível do cargo exercido, o tempo que permanecia na função, o sexo, a idade e o grau de instrução do respondente.

O perfil das empresas e dos entrevistadas na fase exploratória encontra-se na Quadro 7, sendo que os nomes originais das empresas foram alterados a fim de se preservar a identidade de cada uma.

Tendo em vista que esta etapa da pesquisa teve o objetivo de obter maior conhecimento sobre o tema, o próprio pesquisador foi quem as realizou. As entrevistas realizadas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

**Quadro 7 – Perfil das Empresas e dos Entrevistados da Fase Qualitativa**

EMPRESA	ADM	FATURAMENTO	FUNC.	FROTA PESADOS	TRANSPORTE	CARGO	TEMPO FUNÇÃO	SEX	FAIXA ETÁRIA	GRAU INSTR.
Expresso CL	Prof.	R\$30m/ano	90	85	Carga geral	Presidente	5 anos	M	50	Sup.
Transp. DV	Familiar	R\$23m/ano	60	50	Alimentos e aço	Diretor Oper.	5 anos	M	50	Sup.
Trans.Inter.	Familiar	R\$15m/ano	30	11	Fracionada	Diretor Geral	5 anos	M	30/50	Sup.
Empr.Cerealista	Familiar	R\$80m/ano	90	45	Alim. e cerâmicos	Gerente Frota	5 anos	M	30/50	E.Méd.
Trans.Autos	Familiar	R\$30m/ano	100	75	Autos e caminhões	Diretor Geral	5 anos	M	30/50	E.Méd.
Trans.Ativos	Familiar	R\$28m/ano	72	62	Alimentos e aço	Diretor	5 anos	M	30/50	E.Méd.
Trans.Transbrasil	Familiar	R\$15m/ano	110	41	Alimentos	Diretor Oper.	5 anos	M	30/50	E.Méd.
Trasnp. EM	Prof.	R\$60m/ano	250	210	Alimentos e aço	Diretor Geral	2 anos	M	30/50	Sup.

Fonte: Dados coletados

As entrevistas na 1ª fase foram todas realizadas com o primeiro nível hierárquico das organizações, sendo que com exceção de um, todos os demais exercem a função há mais de 5 anos, todos são do sexo masculino, fato que ocorreu o mesmo na fase quantitativa e que demonstra conservadorismo do setor. O grau de instrução aponta não ser prioridade das empresas de administração familiar.

Nesta fase observou-se também que das empresas transportadoras de carga da região metropolitana de Porto Alegre entrevistadas, seis são empresas de administração familiar, e duas são de administração profissionalizada, contudo, todas as empresas têm o fundador exercendo alguma atividade na empresa ou os respectivos herdeiros.

Os resultados obtidos nesta etapa da pesquisa permitiram, além da construção do questionário que foi aplicado na fase quantitativa, a consolidação de algumas das considerações que serão apresentadas abaixo.

## **b. Motivações e Situação de Compra**

A decisão de compra é, em todos os casos, centralizada na diretoria por ser considerado o principal investimento da empresa. Desta forma, o processo de decisão de compra é estruturado de forma que o centro de compras está concentrado no primeiro nível hierárquico da empresa.

Em todos os casos a identificação da necessidade na empresa e a especificação do produto são realizadas pelo próprio diretor/proprietário que é quem faz o contato com as revendedoras e solicita as propostas, iniciando o processo de compra. Neste estágio o contato com as equipes de vendas das revendedoras e o contato com colegas da categoria influenciam na decisão das características do produto a adquirir.

A situação de compra foi considerada pelos oito como uma recompra modificada. Também, todos citaram ser o aumento de demanda em clientes existentes a principal motivação para a compra de um caminhão pesado novo. A abertura de novos clientes e a necessidade de renovação da frota só não foi citada por dois entrevistados.

## **c. Participantes no Processo de Decisão de Compra**

Neste item, ficou claro desde o início, que os entrevistados eram pessoas com experiência no ramo e que possuem a confiança da organização, sendo a decisão final tomada pela cúpula destas empresas. São estas pessoas que poderiam se definidas como sendo o Centro de Compras ou Unidade de Decisão de Compras, conforme os termos utilizados por Webster e Wind (1972) e Wilkie (1994). Ao longo dos parágrafos abaixo também estarão sendo apresentados alguns dos papéis de compra apresentados pelos autores e como foi a indicação no geral.

Foram identificados como influenciadores do processo o setor financeiro com quatro citações, que avaliam as condições financeiras oferecidas,

comparam entre os fornecedores e com as das últimas compras realizadas, e o setor operacional, citados juntamente com a diretoria, por todos. O setor comercial da empresa foi citado por dois entrevistados.

Observou-se que nestas empresas as regras e procedimentos são pouco formalizados, no entanto fica claro que existe em todas as empresas a busca pela melhor compra, a que satisfaça ao máximo a necessidade da empresa, justificado por um dos entrevistado como estando todos “dentro do mesmo barco”.

Analisando cada empresa, tem-se que alguns entrevistados foram enfáticos em explicar o processo de decisão de compra de sua empresa, como um entrevistado quando afirma que “a decisão é minha, o diretor da empresa”. Este entrevistado, cujo papel é de aprovador da compra, faz questão, inclusive, de frisar seu cargo.

O processo nesta empresa envolve um conjunto de outras pessoas, influenciadores, tais como o chefe da oficina (iniciador do processo), o gerente de frota, os coordenadores de frota, além dos motoristas antigos. Percebe-se um processo interno de informações bastante abrangente, o qual chega no diretor para a tomada de decisão.

Um outro entrevistado mostra que um diretor começa a negociação e os outros diretores acompanham. Num terceiro entrevistado, o presidente e um diretor, que consultam o financeiro.

#### **d. Fontes de Informação Utilizadas**

Aqui neste tópico houve uma grande quantidade de informações que precisou ser compilada para identificar-se os componentes principais mencionados. Este procedimento se mostrou necessário porque inúmeras vezes os entrevistados disseram as mesmas coisas, porém com palavras diferentes.

A fonte de informação mais citada foi a de colegas de empresas do segmento, com todos citando-a. A segunda, com cinco citações, foram a equipe de vendas da revenda e a experiência com compras anteriores.

Uma das primeiras fontes de informação citadas foi o vendedor. De acordo com um entrevistado, o vendedor: "Também é uma fonte, pois traz as novidades para quando houver o momento da decisão". De acordo com Wilkie (1994), quanto maior o tempo de relação, maior o comprometimento do comprador e do vendedor. Ao que parece, o entrosamento entre as empresas neste setor é bastante grande.

No que se refere à fonte de informações sob a forma de publicações especializadas, quase todos os entrevistados assinam revistas do setor. Um dos entrevistados frisou que assina três tipos de revistas, acompanhando de perto o mercado. Uma fonte também citada duas vezes foi a Internet, porém como local de pouca pesquisa. Feiras e eventos também foram mencionados, mas não despertam maiores atenções. Um dos entrevistados foi particularmente crítico neste sentido, ao afirmar:

"Não utilizamos feiras e revistas como fonte de informação, pois consideramos que nestes veículos todos são apresentados como bons produtos"

(Gerente, Empresa Cerealista)

Citado por quase todos os entrevistados, cinco citações, encontra-se a fonte "experiências anteriores". O desempenho do equipamento foi também chamado de "Acompanhamento interno de anos sobre o desempenho de cada marca", a partir da qual cada profissional constrói seu histórico.

Finalmente, existe muita troca de informação. Novamente, a comunicação boca-a-boca mostra-se de grande importância, pois os profissionais trocam informações com seus "Parceiros e Vizinhos", admitindo "Influência de parceiros na primeira compra". O espectro de pessoas que fornecem informações é grande, incluindo motoristas, vendedores, conhecidos e até concorrentes. Conforme um entrevistado destacou:



“Nas reuniões com amigos do ramo, em festas realizadas pelos fabricantes, conversamos com os outros transportadores sobre os problemas do caminhão. Nas conversas entre transportadores pode ocorrer de determinado produto ser queimado frente o mercado. As empresas quando se reúnem, trocam informações e criam um rótulo para o caminhão”

(Diretor, Transporte de Autos e Caminhões)

A troca de informação é bem vista, havendo nos entrevistados uma atitude favorável a esta busca de informação. Uma particularidade interessante, destacada por um entrevistado é:

“Observamos o que as empresas grandes estão comprando e utilizando. Hoje existem muitas marcas novas no mercado”.  
(Diretor, Transportes Internacionais)

As grandes são vistas como referência, o que justifica esforços de fabricantes para conseguir serem os fornecedores deste tipo de empresa.

As fontes citadas, para a colocação no questionário, foram então:

- Equipe de vendas da revendedora
- Experiência com compras anteriores
- Informações de colegas de empresas do segmento
- Internet
- Feiras e Eventos com fornecedores
- Publicações especializadas

#### **e. Critérios para Seleção e Escolha da Marca e Revendedor**

Não foi encontrado, entre os entrevistados, algum entrevistado que seguisse todos os passos do modelo de grid de compra desenvolvido por Robison *et al.*(*apud* KOTLER 1996), ou que seguisse de modo sistemático um modelo de avaliação de fornecedor . Contudo, todos os entrevistados demonstram ter vários itens indicados como critérios para seleção.

Desta forma, adotou-se o procedimento de agrupar os itens indicados a fim de organizar a informação. Por exemplo, quanto a produto, subentende-se uma série de atributos citados sobre este, como tecnologia disponível, economia de combustível, segurança, etc.

Assim, quando se falou em produto, o caminhão, este foi indicado como sendo adaptado às necessidades do cliente, não sendo mais um único padrão de produto. Seis dos oito entrevistados citaram o produto como sendo critério de seleção. Levantou-se que sobre este item, é observado particularmente, a qualidade de alguns mecanismos, como o freio, se é ABS, o tipo de suspensão, o tipo de tração, a potência do motor, entre outros itens.

No que se refere ao custo, os entrevistados foram bastante claros em frisar que o preço é relevante. Quando um deles diz que “O preço é considerado o principal fator”, na realidade refere-se a custo total mais baixo, o que inclui manutenção. Nas palavras dos entrevistados:

“O custo da oficina influencia, o preço das peças de determinadas marcas são mais caras do que de outras, ou seja, o custo da manutenção tem seu peso”.

(Gerente, Empresa Cerealista) e,

“O Custo Absoluto, ou seja, não adianta um preço menor no momento e depois ter um custo muito maior da vida útil do caminhão. É necessário saber o preço no momento e qual será ao final da vida útil do equipamento”.

(Diretor, Expresso CL)

Este item mostra um amadurecimento, levando a compra de produtos com melhor qualidade. Entre os itens observados na composição do preço, está o custo a oficina, peças, manutenção em geral, relação com o desempenho do equipamento, etc. Apenas um não citou referências diretas a respeito do preço.

A cultura do financiamento também é levada em consideração, pois é necessária uma taxa adequada para fazer o caminhão se pagar. Mas não é considerado um problema, pois pode-se negociar diretamente com os bancos, por este motivo, não sendo considerado por dois dos entrevistados fator de seleção de marca e revendedora. Além disso, consideram que hoje cada caminhão tende a ter sua própria contabilidade. Conforme um dos entrevistados:

“O financiamento é muito importante. Tínhamos uma cultura de comprar consórcio, considerávamos uma poupança, hoje é

necessário que o próprio rendimento do caminhão pague o valor mensal do financiamento”.

(Diretor, Transportes DV)

No quesito revenda, apenas um dos entrevistados não a citou como sendo critério de seleção de compra. Entre os demais entrevistados, a revenda é vista pelo seu atendimento e comparada com as outras que existem pelo país. Aqui discute-se algo parecido com o que ocorreu na relação em preços: a revenda é fundamental para uma boa relação custo benefício. O pós-venda também é observado. Todos consideraram não haver mais espaço para comprar sem fazer avaliações, como era antigamente. Na hora da compra todas as empresas são boas – na hora das dificuldades isto muda. A burocracia e a falta de disposição em resolver problemas são itens observados nas revendas. Conhecer e saber como ela trata os clientes é importante. No que se refere ao atendimento,

“A autonomia de decisão do vendedor influencia, pois as decisões são mais rápidas. O contato fácil com a diretoria da revenda também favorece”. (Gerente, Empresa Cerealista)

O relacionamento com o revendedor é levado em consideração por quatro entrevistados que salientaram sua importância, sendo determinante em alguns casos para fechar negócios. Inclusive, um dos entrevistados ressalta que pelos fabricantes de caminhões serem seus clientes no transporte, são feitas compras de caminhões pesados daqueles que mantêm melhor relação com a concessionária da marca. Nas palavras de um entrevistado:

“Compramos por princípio daqueles com os quais temos parceria, aqueles aos quais transportamos os caminhões do fabricante. Este ponto respeitado, avaliamos os custos, vantagens, relacionamento, se o gerente da oficina atende, se o vendedor está por perto, ‘quem não é visto não é lembrado”.

(Diretor, Transporte de Autos e Caminhões)

Contudo, o relacionamento direto do decisor da compra com os fornecedores, abre espaço para que o trabalho pessoal seja valorizado. Isso ficou claro na declaração de um dos entrevistados que salientou que “até

cachorro gosta de carinho, imagine o ser humano” e de um outro entrevistado dizendo “..a situação é difícil quando se é vendedor, quando se é comprador se quer receber atenção ..”. Assim, apesar do caminhão ser um bem de capital e de alto impacto no custo das empresas, a decisão de compra parece passar por fatores emocionais e pessoais.

Outro critério citado nas entrevistas, mas visto com reservas por aqueles da segunda geração familiar da empresa é a tradição que a empresa trás ao longo de sua história em adquirir o produto de determinada marca ou revenda. O prestígio de determinadas marcas e a reputação do produto foi citado por dois entrevistados. Contudo, também é considerado como critério de seleção. Um entrevistado argumenta:

“o fator marca até algum tempo se levava muito em conta, pelo fundador ter sido caminhoneiro. Hoje avaliamos também outros atributos”

(Diretor, Transportes DV)

De forma resumida, tem-se como principais critérios de seleção os seguintes:

- *Produto*: tecnologia disponível, economia de combustível, cobertura da garantia, conforto, confiabilidade, segurança oferecida;
- *Revenda*: qualidade do suporte técnico, disponibilidade, de peças de reposição, rapidez nos serviços, comprometimento com o cliente;
- *Financiamento*: disponibilidade oferecida, rapidez no processo, custo da taxa;
- *Preço*: valor específico do caminhão, valor de revenda custo histórico de manutenção, liquidez do equipamento;

- *Tradição*: prestígio da marca, reputação do produto, tradição dentro da família;
- *Relacionamento*: disponibilidade e presença das equipes da revenda e do fabricante, confiança nas pessoas, comprometimento, investimento na relação.

#### **f. Outras Informações**

Segundo um estudo realizado pela Anthopos Consultoria (*apud* Bertolazzi, 1998), os transportadores rodoviários são classificados nas seguintes categorias: transportador de carga própria, empresas de transporte comercial e transportador comercial autônomo, sendo que a evolução ocorre do motorista funcionário da empresa transportadora de carga própria ou de transporte comercial para o motorista autônomo e em seguida para a constituição de uma empresa transportadora. Esta evolução é observada nas oito empresas pesquisadas, sendo que apesar da evolução em termos de tamanho da empresa, percebe-se que o tipo de gerenciamento permanece em evolução para um nível maior de profissionalização

Constatou-se que o diretor ou o principal dirigente da empresa exerce gestão direta sobre áreas operacionais da frota, estando sempre atualizados sobre a performance da cada marca em termos de Pós-Venda e eficiência do equipamento.

Todas demonstraram vontade e a necessidade de profissionalizar a empresa, de manterem instrumentos de mensuração de performance por marca e por veículo, em alguns casos com controles sobre média de consumo de combustível, valores de despesas na oficina, média de custo dos principais reparos, etc. procurando ter critérios que delimitem de forma específica e racional a compra.

Observa-se que a evolução nas formas de mensurar a performance do produto é iminente nestas empresas, o oitavo estágio do Modelo Grid de Compra, desenvolvido por Robison *et al* (*apud* Kotler 1996) é realizado e utilizado na recompra.

## 5.2 Resultados da Fase Quantitativa

Este capítulo possui a finalidade de discutir os dados obtidos na fase quantitativa da pesquisa. As entrevistas desta fase foram realizadas nos meses de maio e junho de 2004. Por uma questão de simplicidade, os dados estão apresentados na mesma ordem do questionário de coleta de dados.

### 5.2.1 Estatísticas Univariadas

A primeira pergunta foi o tempo decorrido desde a última aquisição de veículo, cujos resultados se encontram na Tabela 1. Conforme foi elucidado no método, o ponto de corte para a análise ocorreu com os clientes que compraram no mínimo dentro dos últimos 3 anos. Observa-se que 85,7% da amostra pesquisada demonstrou ter realizado a compra até 2 anos, sendo assim mais recente e de memória mais confiável.

**Tabela 1: Tempo decorrido desde a última aquisição de um veículo novo**

	Freqüência	Percentual
Até dois anos	60	85,7
Mais de dois até três anos	10	15,3
Total	70	100,0

Fonte: Dados Coletados

Os resultados obtidos nas outras questões desta fase estão apresentados na seguinte ordem:

- a. Motivações e Situação de Compra;
- b. Participantes do Processo de Decisão de Compra;
- c. Fontes de Informação Utilizadas;
- d. Critérios para Seleção e Escolha da Marca e Revendedor;

## e. Caracterização da Amostra

### a. Motivações e Situação de Compra

Sobre os motivos que levam a compra de um caminhão pesado novo, há uma ampla discordância em relação a acontecer em função da abertura de novos clientes. Conforme pode ser visto na Tabela 2, o somatório de discordo e discordo totalmente supera mais da metade da amostra, atingindo 71,5%, o que demonstra a limitação atual deste mercado.

**Tabela 2: A necessidade de comprar um caminhão pesado novo geralmente acontece pela abertura de novos clientes**

	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	20	28,6
<b>Discordo</b>	30	42,9
<b>Indiferente/Neutro</b>	18	25,7
<b>Concordo</b>	1	1,4
<b>Concordo Totalmente</b>	1	1,4
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

Uma outra possibilidade, a aquisição de caminhão novo em função do aumento de demanda dos atuais clientes, aparece com resultados intermediários na Tabela 3, tendo a resposta três, aqui chamada de Indiferente, 27 casos. Talvez uma explicação para este resultado seja o baixo crescimento da economia, que possui entre seus reflexos a estabilidade no tamanho das frotas de caminhões.

**Tabela 3: A necessidade de comprar um caminhão pesado novo geralmente acontece pelo aumento de demanda em clientes existentes**

	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	6	8,6
<b>Discordo</b>	10	14,3
<b>Indiferente/Neutro</b>	27	38,6
<b>Concordo</b>	18	25,7
<b>Concordo Totalmente</b>	9	12,9
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 4 abaixo mostra que a grande concordância sobre a necessidade de comprar caminhão é atualmente em função da renovação da frota existente, totalizando 65,7% entre a concordância parcial e concordância

total.

**Tabela 4: A necessidade de comprar um caminhão pesado novo geralmente acontece pela necessidade de renovação da frota existente**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Discordo Totalmente</b>	2	2,9
<b>Discordo</b>	3	4,3
<b>Indiferente</b>	19	27,1
<b>Concordo</b>	29	41,4
<b>Concordo Totalmente</b>	17	24,3

**Fonte:** Dados Coletados

A Tabela 5 mostra a situação de compra de caminhões novos pesados, com 52,9% dos casos, mais da metade, caracterizando uma recompra modificada. É importante ressaltar que o entrevistado sabia as características de cada situação de compra, uma vez que as entrevistadoras explicavam oportunamente para cada entrevistado.

Este percentual retrata o perfil identificado nas entrevistas exploratórias, onde a compra de caminhões pesados novos se retrata, na visão dos entrevistados, como uma recompra modificada ou uma compra nova em alguns casos, sendo a compra direta uma exceção no processo. Conforme citado por Sheth, Mittal e Newman (2001), a recompra modificada ocorre por ser a aquisição do produto caminhão pesado novo uma necessidade semelhante à de compras que já foram realizadas no passado. Anderson, Chu e Weitz (*apud* Webster, 1991) constataram que a novidade e o volume de informações desejadas e processadas pelos tomadores de decisão são fortemente associados, mas uma fraca correlação destas medidas com a tendência do comprador de considerar outras fontes, concluindo que a novidade na compra e as necessidades de informação é que definem o tipo de situação de compra e não a consideração de alternativas. Neste caso, a compra de um caminhão pesado novo poderá se encaixar em todas as situações de compra, dependendo do estágio da transportadora e de sua necessidade, ou seja, a compra também poder ser considerada nova se a empresa estiver procurando um novo mercado de transporte e necessitar de um novo modelo de caminhão, como foi o caso de um entrevistado na fase qualitativa que passou a transportar com um implemento bi-trem que necessitou um produto específico.



**Tabela 5: Situação de compra de novos caminhões pesados**

	Frequência	Percentual
Compra Direta	4	5,7
Recompra Modificada	37	52,9
Compra Considerada Nova	29	41,4
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

### **b. Participantes do Processo de Decisão de Compra**

O tópico seguinte foi referente a quais os departamentos responsáveis pela decisão de compra de um veículo novo, conforme pode ser visto na Tabela 6. Neste caso a resposta poderia recair sobre mais que um departamento, sendo que o percentual apresentado é sobre o número total da amostra, ou seja, 70 entrevistas.

O primeiro dado a ser considerado é que em todos os casos a diretoria ou proprietário está envolvido no processo, o que pode estar vinculado ao fato de 92,9% das empresas da amostra serem de empresas familiares, conforme a Tabela 17 (pag.80). A outra informação relevante neste tópico é a de que 61,4% das empresas entrevistadas envolvem o departamento financeiro na decisão de compra, o que demonstra a importância desta compra para a saúde financeira da empresa.

**Tabela 6: Departamentos envolvidos na decisão de compra de um veículo novo**

	Frequência	Percentual
Financeiro	43	61,4
Manutenção da Frota	23	32,9
Departamento Comercial	9	12,9
Dec. Diretoria ou Proprietário	70	100,0

Fonte: Dados Coletados

Esta questão é completada pela pergunta seguinte do questionário, sobre o nível hierárquico em que são assinados os pedidos de compra de caminhões. Em 100 % dos casos foi constatado que o pedido é assinado pela diretoria ou proprietário.

### **c. Fontes de Informação Utilizadas**

Na Tabela 7 encontram-se as fontes de informação utilizadas para

seleção do fornecedor. Novamente nesta questão era possível responder a mais de uma alternativa. A equipes de vendas da revendedora seguida por informações de colegas do segmento aparecem como as principais fontes de informação com 80% e 62,9%, respectivamente. Percebe-se claramente como a busca de novas informações que elucidem o processo de compra é importante, ficando nesta amostra à frente das experiências de compras anteriores com 42,9%. A Internet, tão falada nos últimos anos, teve pouquíssimas indicações, apenas duas. De acordo com os resultados, os empresários não possuem o hábito de utilizar esta nova forma de comunicação. Na entrevista qualitativa, um dos entrevistados observou que a internet é utilizada em sua empresa, mas que como fonte de informação para a seleção de fornecedor de caminhão não é normalmente utilizado.

**Tabela 7: Fontes de informação utilizadas para seleção de fornecedor**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Equipe de vendas da revendedora</b>	56	80,0
<b>Informações de Colegas do Segmento</b>	44	62,9
<b>Experiência com Compras Anteriores</b>	30	42,9
<b>Feiras e Eventos</b>	10	14,3
<b>Publicações</b>	5	7,1
<b>Internet</b>	2	2,9

**Fonte:** Dados Coletados

Ao se comparar a tabela anterior com a seguinte, na qual perguntou-se qual a mais importante, percebe-se a concentração nos 3 itens abaixo, demonstrada na Tabela 8, com a destaque para a equipe de vendas da revendedora como sendo a fonte mais importante para as empresas entrevistadas.

**Tabela 8: A fonte de informação mais importante**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Equipe de vendas da revendedora</b>	27	38,6
<b>Experiência com Compras Anteriores</b>	21	30,0
<b>Informações de colegas</b>	22	31,4

**Fonte:** Dados Coletados

#### d. Critérios para Seleção e Escolha da Marca e Revendedor

A partir deste ponto seguem uma série de questões sobre a importância dos critérios para seleção na compra de caminhões pesados novos levantados na fase exploratória e na fundamentação teórica da pesquisa.

O primeiro critério pesquisado é o produto, cujos resultados podem ser vistos na Tabela 9.

**Tabela 9: Importância do Produto-Caminhão para seleção de caminhões pesados novos**

	Freqüência	Percentual
1-Nenhuma Importância	0	0,0
2-Pouca Importância	2	2,9
3-Média Importância	25	35,7
4-Muita Importância	33	47,1
5-Total Importância	10	14,3
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Média = 3,73

Fonte: Dados Coletados

Percebe-se que Produto-Caminhão possui um peso muito forte como critério de seleção para as organizações entrevistadas, são 61,4% entre os itens “Muita Importância” e “Total Importância”, seguido por “Média Importância” com 35,7%. Observa-se também, que a média alcançada de 3,73 localiza-se como quase de “Muita Importância” deste critério para a amostra.

Quando questionado sobre o critério Revenda, o nível de “Média Importância” obteve 44,3% e entre “Muita Importância” e “Total Importância” 38,6%, conforme descrito na Tabela 10.

**Tabela 10: Importância da Revenda para seleção de caminhões pesados novos**

	Freqüência	Percentual
1-Nenhuma Importância	0	0,0
2-Pouco Importante	12	17,1
3-Média Importância	31	44,3
4-Muita Importância	15	21,5
5-Total Importância	12	17,1
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Média = 3,39

Fonte: Dados Coletados

O item Financiamento, Tabela 11, ficou com 44,3% em “Média Importância”, além de 27,1% de respostas afirmando que o critério é de “Muita Importância” na seleção do caminhão pesado novo. Nota-se aqui, novamente,

uma postura equilibrada. Apesar da importância assumida pelos financiamentos na atual conjuntura econômica, os resultados seguem o padrão de resposta, não aumentando as respostas em “Total Importância”.

**Tabela 11: Importância do Financiamento para seleção de caminhões pesados novos**

	Freqüência	Percentual
1-Nenhuma Importância	2	2,9
2-Pouco Importante	12	17,1
3-Média Importância	31	44,3
4-Muita Importância	19	27,1
5-Total Importância	6	8,6

**Total** 70 **100%**  
**Média=3,21**

Fonte: Dados Coletados

No item seguinte, Preço, na Tabela 12, obteve-se 32,9% da amostra classificada como de “Média Importância”, 35,7% como de “Muita Importância” e 17,1% considerando o critério como sendo de “Total Importância” na decisão. O aspecto preço é um item que normalmente os entrevistados consideraram como de forte peso na decisão de compra, sendo um aspecto importante do marketing. Sob a perspectiva empresarial, é uma variável ligada diretamente com a rentabilidade e ajuda a diferenciar os tipos de empresa. Para a equipe das vendas, é a base para negociações da abertura com compradores (Chematomy & Knox 1992).

Deve-se ressaltar que estes critérios foram escolhidos pela sua importância, levantados na pesquisa exploratória, portanto os resultados vistos até o momento eram esperados.

**Tabela 12: Importância do Preço para seleção de caminhões pesados novos**

	Freqüência	Percentual
1-Nenhuma Importância	0	0,0
2-Pouco Importante	10	14,3
3-Média Importância	23	32,9
4-Muita Importância	25	35,7
5-Total Importância	12	17,1

**Total** 70 **100%**  
**Média=3,56**

Fonte: Dados Coletados

Na Tabela de número 13 é possível avaliar a importância atribuída ao critério Tradição pelos entrevistados, que se refere ao prestígio de trabalhar-se

com determinada marca, a reputação do produto e aos aspectos de tradição familiar ligados a esse produto. Indicado como de muita ou total importância por 51,4% dos entrevistados.

**Tabela 13: Importância da Tradição para seleção de caminhões pesados novos**

	Frequência	Percentual
1-Nenhuma Importância	0	0,0
2-Pouca Importância	9	12,9
3-Média Importância	25	35,7
4-Muita Importância	23	32,9
5-Total Importância	13	18,5
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>
<b>Média=3,57</b>		
<b>Fonte:</b> Dados Coletados		

Na Tabela 14, o item Relacionamento possui respostas de 57,1% para “Muita Importância” e 35,7% para “Total Importância”. Resta discutir porque o relacionamento é considerado tão importante neste tipo de negócio.

**Tabela 14: Importância do Relacionamento para seleção de caminhões pesados novos**

	Frequência	Percentual
1-Nenhuma Importância	0	0,0
2-Pouco Importante	0	0,0
3-Média Importância	5	7,2
4-Muita Importância	40	57,1
5-Total Importância	25	35,7
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>
<b>Média=4,29</b>		
<b>Fonte:</b> Dados Coletados		

Olhando-se pela ótica do mercado organizacional, que é caracterizado pelas transações entre empresas, um estudo com 124 compradores e 52 vendedores dos fornecedores de varejo, Bunn (1993) conclui que a confiança e a dependência no longo prazo são fatores fundamentais no relacionamento entre vendedores e fornecedores.

Os resultados apresentados na Tabela 14 indicam um potencial para utilizar-se o marketing de relacionamento no tratamento com as empresas transportadoras, podendo vir a trazer benefícios para este negócio.

Sobre as principais motivações para se efetuar o marketing de relacionamento Madhavan *et alli* em 1994, (*apud* Draghetti,1998) identificaram

cinco motivos para a formação de relacionamento, são eles;

1. Controle: Organizações ingressam em relacionamentos a fim de exercerem maior controle sobre a indústria e construir barreiras à entrada de competidores;
2. Aprendizagem: Com o relacionamento existe o aprendizado sobre novos mercados, produtos tecnologia e processos organizacionais;
3. Eficiência: O relacionamento viabiliza a troca mediante a redução dos custos de transação;
4. Estabilidade: O relacionamento proporciona previsibilidade, estabilidade e maior segurança, sendo visto como uma estratégia para lidar com as incertezas do ambiente;
5. Legitimidade: A fim de aumentar a sua própria legitimidade, as empresas buscam aliar-se a parceiros considerados de elite.

Uma vez identificados os principais motivos que levam as empresas a buscarem parceiros de relacionamento duradouro, é interessante identificar os atributos para a manutenção dessas parcerias.

Para as revendedoras de caminhões pesados e os transportadores de carga parece haver disposição para que os relacionamentos sejam aprofundados, podendo trazer benefícios a ambos.

Levitt (1985), entende o relacionamento de longo prazo entre empresas como a um casamento, onde é necessária a reciprocidade para que haja o sucesso. É evidente que a manutenção de relacionamentos duradouros requer a união e o comprometimento, a fim de que as vantagens possam ser desfrutadas por ambas as partes. Neste estudo, o fato das empresas compradoras de caminhão pesado serem em sua maioria, conforme indicado na tabela 17 (pág.80), de administração familiar, pode estar motivando o tipo de resultado encontrado.

Outra explicação para este resultado foi identificada na fase exploratória

da pesquisa, quando os critérios relacionamento e tradição, para alguns dos entrevistados, foram indicados como fatores decisivos em seus negócios, argumentando que os produtos tendem a se equiparar e o compromisso com o cliente passa a ter caráter primordial no processo.

Outro aspecto relevante é que se for considerada a média estabelecida a cada critério de seleção pelo seu grau de importância, conforme a Tabela 15, as duas principais médias são de Relacionamento e Produto-Caminhão.

**Tabela 15: Média dos critérios de seleção**

	Média
<b>Relacionamento</b>	4,29
<b>Produto-Caminhão</b>	3,73
<b>Tradição</b>	3,57
<b>Preço</b>	3,56
<b>Revenda</b>	3,39
<b>Financiamento</b>	3,21

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 16 mostra que não há um critério classificado como o mais importante por unanimidade entre os entrevistados. Contudo, os itens mais destacados são Relacionamento e o Produto – Caminhão, o que somente confirma o que foi apontado na Tabela 15.

**Tabela 16: O critério de seleção considerado mais importante**

	Frequência	Percentual
<b>Relacionamento</b>	20	28,5
<b>Produto – Caminhão</b>	14	20,0
<b>Preço</b>	12	17,1
<b>Tradição na Compra</b>	9	12,9
<b>Financiamento</b>	9	12,9
<b>Revenda</b>	6	8,6
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

#### **e. Caracterização da Amostra**

Na Tabela 17 tem-se que a maior parte (92,9%) das organizações em questão é familiar. Conforme citado nos resultados qualitativos, a empresa transportadora de carga tem origem do caminhoneiro autônomo que evolui para o patamar de empresa, sendo que estes números demonstram, juntamente com os demais dados sobre a caracterização da amostra, que as

empresas transportadoras com as quais foram realizadas a pesquisa continuam em sua maioria familiares e no início de um processo de profissionalização.

**Tabela 17: Qual o tipo de administração**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Familiar</b>	65	92,9
<b>Profissional</b>	5	7,1
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

A Tabela 18 e a Tabela19 caracterizam a organização como típica do setor como média, tendo em sua maioria (85,7%) até 50 funcionários e faturamento de até cinco milhões ano (60,0%).

**Tabela 18: Faturamento da empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Até 5 milhões ano</b>	42	60,0
<b>Mais de 5 a 20 milhões ano</b>	23	32,9
<b>Mais de 20 a 50 milhões ano</b>	4	5,7
<b>Mais de 50 milhões ano</b>	1	1,4
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

**Tabela 19: Número de funcionários da empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Até 10 funcionários</b>	28	40,0
<b>Mais de 10 a 50 funcionários</b>	32	45,7
<b>Mais de 50 a 100 funcionários</b>	10	14,3
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

Para estas organizações da pesquisa, há um equilíbrio entre as que consideram a atividade de transporte como atividade principal (37 casos) e complementar (33 casos), como pode ser visto na Tabela 20.

**Tabela 20: Papel do transporte de cargas para a empresa**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Principal</b>	37	52,9
<b>Complementar</b>	33	47,1



**Total** 70 100%  
**Fonte:** Dados Coletados

Com relação à quantidade de caminhões, tabela 21 e tabela 22, a pesquisa mostra que a maioria das empresas, 77,1 % da amostra, possui até 15 caminhões pesados, sendo que no total de caminhões, entre pesados e outras categorias, 84,3% tem até 50 caminhões.

**Tabela 21: Quantidade de caminhões pesados da empresa**

	Frequência	Percentual
Até 5 cavalos	21	30,0
Mais de 5 até 15 cavalos	33	47,1
Mais de 15 até 50 cavalos	12	17,2
Mais de 50 cavalos	4	5,7
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados Coletados

**Tabela 22: Quantidade total de caminhões da empresa**

	Frequência	Percentual
Até 10 Caminhões	11	15,7
De 10 a 50 Caminhões	48	68,6
De 50 a 100 caminhões	8	11,4
Mais de 100 caminhões	3	4,3
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Dados Coletados

A pergunta 16 referia-se aos cargos ocupados pelos respondentes do questionário. Os cargos foram todos de decisão, com dezesseis gerentes e 54 diretores. Na pergunta seguinte, sobre o tempo na função, doze estavam a “Mais de 3 até 5 anos” e os demais na opção “Acima de 5 anos”, não havendo nenhum entrevistado com menos de 3 anos de empresa.

Todos os respondentes, conforme o estereótipo do setor de transporte de cargas, são do sexo masculino.

As faixas etárias se distribuem com “Mais de 30 até 50 anos” com 31 respostas (44,3%) e “Acima de 50 anos” com 39 respostas (55,7%).

Finalmente, em relação ao grau de instrução, conforme demonstra a Tabela 23, a maioria possui “Ensino Médio” (54,3%), que se somado a “Superior Incompleto” (35,7%), atinge 90% da amostra.

**Tabela 23: Grau de instrução dos respondentes**

	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
<b>Ensino Fundamental</b>	0	0,0
<b>Ensino Médio</b>	38	54,3
<b>Superior Incompleto</b>	25	35,7
<b>Superior Completo</b>	7	10,0
<b>Pós-Graduação</b>	0	0,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados Coletados

### **5.2.2 Análise de Variância (ANOVA)**

Os testes de comparação de médias são procedimentos que objetivam saber se existem diferenças significativas entre a média de dois ou mais grupos. O teste t compara dois grupos. A Análise de Variância, tecnicamente uma extensão do teste t, compara três ou mais grupos. Os procedimentos para fazê-las são:

1. Teste de Levene, para homogeneidade das variâncias. A Análise de Variância só pode ser feita se as variâncias forem heterogêneas. Portanto, o Teste de Levene deve dar um resultado não-significativo;
2. Segue com o teste de Análise de Variância apenas nas variáveis cujos pressupostos foram atendidos, conforme o teste descrito acima. Se os resultados forem não significantes, é porque não há diferença entre os grupos. Se os resultados forem significantes, existe diferença entre pelo menos duas médias dos grupos.
3. É necessário, então, determinar entre quais médias existem diferença. Para tal fim, se utilizam testes do tipo *post hoc* (após a análise de variância) como Bonferroni, Tukey, Duncan e Scheffè. Estes testes comparam todos os grupos dois a dois, indicando em tabelas quais são as médias iguais e onde há diferenças.

Para este trabalho foram realizados dois grupos de testes de análises de variâncias, um tendo como variável independente (utilizada para formar os grupos), o Faturamento e outra o Número de Funcionários. Para ambas, foram testadas como variáveis dependentes todas referentes à fontes de informação para compra (equipe de vendas da revendedora, experiência com compras anteriores, informações de colegas de empresa do segmento,

Internet, feiras e eventos e com fornecedores, publicações especializadas) e critérios de seleção de marca e revendedora (produto, revenda, financiamento, preço, tradição, relacionamento).

Os resultados do cruzamento dos critérios de seleção e das fontes de informação encontram-se na Tabela 24. Os resultados indicam a possibilidade de prosseguir-se com a análise de variância, haja vista a não significância do Teste de Levene. Os resultados, todos não significantes ao nível de 5%, podem ser vistos na Tabela 25.

**Tabela 24: Teste de Levene para Critérios de Seleção e Fontes de Informação para Faturamento da Empresa**

	Estatística de Levene	Graus de Liberdade 1	Graus de Liberdade 2	Sig.
Fonte Informação – experiência	1,565	2	27	0,227
Fonte Informação – colegas	2,546	3	40	0,070
8 <sup>A</sup> produto	0,919	3	66	0,436
8 <sup>B</sup> revenda	1,848	3	66	0,147
8 <sup>C</sup> financiamento	0,727	3	66	0,540
8 <sup>D</sup> preço	1,777	3	66	0,160
8 <sup>E</sup> tradição	1,947	3	66	0,131
8 <sup>F</sup> relacionamento	2,354	3	66	0,080

**Tabela 25: Resultado das Análises de Variâncias para Faturamento da Empresa**

Variáveis	Significância
Fonte de Informação – Experiência	0,505
Fonte de Informação – Colegas	0,373
Critério – Produto	0,562
Critério – Revenda	0,291
Critério – Financiamento	0,098
Critério – Preço	0,118
Critério – Tradição	0,394
Critério – Relacionamento	0,187

Em seguida, realizaram-se os mesmos cruzamentos, porém desta vez para a questão 12 – Número de Funcionários. Os cruzamentos foram feitos com as mesmas variáveis, conforme pode ser observado nas 26 e 27.

Novamente, o teste de Levene possibilita a realização da análise de variância, porém estas apresentam resultados não-significativos, motivo pelo qual os teste *post hoc* não foram realizados.

**Tabela 26: Teste de Levene para Critérios de Seleção e Fontes de Informação para Número de Funcionários**

	<b>Estatística de Levene</b>	<b>Graus de Liberdade 1</b>	<b>Graus de Liberdade 2</b>	<b>Sig.</b>
<b>Fonte Informação – experiência</b>	1,738	2	27	0,195
<b>Fonte Informação – colegas</b>	0,461	2	41	0,634
<b>8<sup>A</sup> produto</b>	0,245	2	67	0,784
<b>8B revenda</b>	3,624	2	67	0,032
<b>8C financiamento</b>	1,982	2	67	0,146
<b>8D preço</b>	2,635	2	67	0,079
<b>8E tradição</b>	1,918	2	67	0,155
<b>8F relacionamento</b>	0,320	2	67	0,727

**Tabela 27: Resultado das Análise de Variâncias para Número de Funcionários**

<b>Atributos</b>	<b>Significância</b>
Fonte de Informação – Experiência	0,295
Fonte de Informação – Colegas	0,891
Critério – Produto	0,491
Critério – Revenda	0,132
Critério – Financiamento	0,775
Critério – Preço	0,259
Critério – Tradição	0,350
Critério – Relacionamento	0,794

### 5.2.2 Conclusão dos Testes

Para a verificação dos números da tabela acima, neste trabalho foram realizados dois grupos de teste de análises de variâncias (ANOVA), tendo como variável independente utilizada para formar os grupos, o Faturamento e o Número de Funcionários. Para ambas, foram testadas como variáveis

dependentes todos os critérios de seleção de marca e revendedora (produto, revenda, financiamento, preço, tradição, relacionamento).

Comparando a média da importância para cada um dos grupos, os testes demonstraram não haver significância nos resultados, indicando serem as médias bastante próximas e não havendo diferenças entre os grupos. Isto sugere que a importância dada a cada critério de seleção não varia de acordo com o tamanho da empresa, tanto no número de funcionários quanto ao seu faturamento.

## **6. CONCLUSÕES**

### **6.1 Considerações sobre os Resultados**

Para que se alcançasse o objetivo geral de analisar o processo de compra de caminhões pesados novos na região metropolitana de Porto Alegre, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: verificar quais são as motivações para que a compra ocorra, identificar os participantes no processo de decisão de compra, estabelecer quais as fontes de informação utilizadas pelos compradores organizacionais e constatar quais são os critérios do cliente para a seleção e escolha da marca e do revendedor de caminhões pesados novos.

A pesquisa foi realizada em duas fases: uma qualitativa, usando a técnica de entrevistas em profundidade, onde foi adquirido maior conhecimento sobre o segmento e da qual extraiu-se algumas conclusões. Através das informações da primeira fase, foi construído o questionário, aplicado na segunda fase, a quantitativa.

A primeira característica marcante da amostra da fase quantitativa refere-se a quase 93% das empresas entrevistadas serem empresas familiares, com faturamento até R\$20 milhões por ano e terem menos que 50 funcionários, destacando-se que 40% tem menos do que 10 funcionários e 30% tem até 5 caminhões pesados.

Estes números demonstram um perfil de empresas pequenas e médias nas quais os donos estão à frente do negócio, fato confirmado por 100% dos decisores do processo de compra serem do nível de diretor/proprietário e estarem na função há mais de 5 anos.

A necessidade de renovação da frota existente é verificada junto à amostra como sendo a principal motivação para a compra (65,7% de concordância), o que demonstra ser a maior motivação se comparada ao

aumento na demanda em clientes existentes (38,6%) e a abertura de novos clientes (2,8%). A partir destes resultados, pode-se inferir que a decisão de comprar um caminhão pesado novo motiva-se muito mais pela manutenção do negócio do que pela expansão ou busca de novos mercados, o que é consequência direta da estagnação econômica pela qual passa o país, podendo também ser consequência de certo conservadorismo do segmento ou característica de empresas familiares que entram na geração seguinte do precursor do negócio.

O resultado da fase quantitativa também nos permitiu elaborar um ranking quanto aos participantes do processo de decisão, sendo que além do diretor/proprietário, o departamento financeiro é envolvido em 61,4% dos casos, a manutenção de frota em 32,9% e o departamento comercial da transportadora em 12,9% dos casos, ou seja, a decisão é do proprietário da empresa, mas tomada em parceria, principalmente, com vistas às observações da área financeira.

Quanto às fontes de informações mais utilizadas pelos compradores na seleção e escolha da marca e do revendedor de caminhão pesado, o principal canal é a equipe de vendas da revendedora, utilizada por 80% dos entrevistados, seguido pelas informações oriundas de colegas do segmento, com 62,9% dos casos e em terceiro a experiência com compras anteriores, com 42,9%. Sendo que a indicação da fonte de informação considerada a mais importante foi a da equipe de vendas da revendedora. Houve apenas duas indicações de utilização de internet, o que demonstra até uma certa aversão e conservadorismo a este recurso por parte deste segmento. Por outro lado, a valorização do trato pessoal é evidente como forma de receber informações.

O critério de seleção considerado o mais importante na hora da decisão pelo grupo entrevistado foi o Relacionamento com 28,5% das indicações, sendo este entendido como a disponibilidade e presença das equipes da revenda e do fabricante, a confiança depositada nas pessoas, o comprometimento e o investimento na relação. Como o segundo critério

indicado em ser o mais importante na seleção e escolha da marca e revendedor, o critério Produto-Caminhão foi o indicado com 20%. O fator Preço aparece em terceiro com 17,1%. Apesar de ter sido uma surpresa o critério Relacionamento ter aparecido com um percentual tão alto de importância, 92,8% das respostas com a classificação de “Muita Importância” e “Total Importância”, este número confirma as observações constatadas nas entrevistas exploratórias, de que a compra de um caminhão pesado pode ser influenciada pelo contato pessoal, de forma até mais profunda do que o da performance do equipamento.

Os testes estatísticos também possibilitaram concluir que o tamanho da empresa, tanto em faturamento quanto em número de funcionários, não influencia à atitude quanto aos critérios de seleção utilizados na escolha da marca e revendedora, como foi observado através da análise de variância. Verifica-se, assim, que o setor é homogêneo, ou seja, as características deste grupo são de agir e pensar de forma semelhante. Esta conclusão pode ser inferida pelo fato de que a transportadora migra de um estágio onde o proprietário é um motorista autônomo e com o crescimento do negócio e o aumento da frota, passa para o estágio de empresa transportadora, o que faz com que de alguma forma ainda traga características e procedimentos retratados de sua origem.

Diante dos resultados obtidos na pesquisa, recomenda-se explorar alguns aspectos pertinentes. Por parte dos fabricantes e revendedoras, é importante manter a boa qualificação das equipes de vendas quanto aos aspectos técnicos de seu produto, enfatizando o aspecto técnico dentro da relação comercial. Uma vez que o relacionamento é visto como o fator mais importante na tomada de decisão, e o aspecto produto o segundo, a capacidade de influência do vendedor deve estar fundamentada de forma a agregar valor ao relacionamento em fatores que o comprador reconheça como legítimo, ou seja, o Relacionamento é importante desde que ele seja utilizado para resolver os problemas do transportador.



Outro aspecto seria manter um plano para desenvolver o marketing de relacionamento com seus clientes, focando os tomadores de decisão e os principais influenciadores, que é o financeiro e operacional do transportador.

Também pode ser considerado como interessante manter a equipe de pós-venda da revendedora treinada e dentro de uma performance de atendimento diferenciada. O transportador adota uma postura de relacionamento forte, mas embasada na perspectiva de ter seus problemas resolvidos. Dentro dessa perspectiva, é importante ter em mente que o caminhão é um bem de capital que deve gerar recursos para seu proprietário, não podendo ficar parado nas oficinas.

Pela ótica das transportadoras, a pesquisa sugere que se estabeleçam instrumentos formais de avaliação dos fornecedores através dos aspectos pesquisados como critérios de seleção. Estes instrumentos comparativos irão fortalecer o processo de decisão do transportador e ajudar a indicar com quais fornecedores é mais interessante se estabelecer planos de trabalho e investir em relacionamento. Isto é importante, uma vez que o relacionamento para o transportador é o instrumento através do qual ele busca suprir as necessidades relativas ao seu negócio.

Desta forma, é interessante que o transportador esclareça aos seus fornecedores os aspectos relevantes de seu negócio, para que ele possa assim, trabalhar para que suas necessidades sejam supridas.

## **6.2 Limites do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas**

Apesar deste trabalho de pesquisa ter atingido os objetivos a que se propôs, ele apresenta algumas limitações.

É importante ressaltar que em decorrência do processo de amostragem, tamanho da amostra e da população do estudo, a amostra não representa o universo de compradores de caminhões pesados na região metropolitana de Porto Alegre. Os resultados dizem respeito apenas à amostra utilizada. Apesar disso, acredita-se que exista uma boa representatividade quanto ao seu universo.

O trabalho se propôs a um tema específico que foi o de analisar o processo de decisão de compra organizacional de caminhão pesado novo. No entanto, outros temas foram observados como sendo possíveis e interessantes de serem desenvolvidos oportunamente:

O primeiro deles refere-se ao aspecto do relacionamento do transportador com o fabricante e o revendedor, sem dúvida um tema que paira sobre a área de Marketing de Relacionamento. O presente estudo mostrou que pode ser um diferenciador importante do ponto de vista gerencial conhecer os detalhes desta relação.

Investigar as reais razões da baixa utilização da internet como fonte de informação pelo segmento de transportadoras também pode ser tema de outros trabalhos. O que pode ser relacionado ao nível de profissionalização das transportadoras brasileiras, o quanto ainda permanecem como empresas familiares e em que nível isto afeta sua relação com outras empresas, sendo esta outra oportunidade de estudo.

Abranger o estudo realizado a outras categorias de caminhão (médio e leve) e realizar o comparativo entre elas podem trazer uma visão mais completa do modal rodoviário desta região.

Investigar o porquê de se comprar um caminhão novo é mais consequência de renovar a frota do que abertura de novos negócios ou o aumento de demanda em clientes já existentes é também um tema a ser explorado em outras pesquisas.

Sobre os critérios de seleção de marca e revendedora, seria interessante investigar como as revendas se posicionam quanto a cada um deles sob a ótica do cliente, ou seja, em que atributo cada revenda é melhor.

## BIBLIOGRAFIA

ALANO, F. A decisão de Compra de Frete Rodoviário Internacional nas Organizações, 2003, 126f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2003.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, consulta ao site <http://www.anfavea.com.br>, capturada em 12.01.2004.

BARNARD, C. I. As Funções do Executivo, São Paulo: Editora Atlas, 1971.

BERTOLAZZI, M.A, Empregado Autônomo e Empresário: A Tomada de Decisão no Setor de Transporte rodoviário de Cargas em São Marcos-RS, Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Dissertação de Mestrado, UFRGS, 1998

BETHLEM, Agrícola de Souza, Modelos de Processo Decisório, Revista de Administração da FEA da USP, n. 22, 1987.

BUNN, M.D. Taxonomy of Buying Decision Approaches, Journal of Marketing, vol.57, 1993.

COPPEAD/UFRJ – Centro de Estudos em Logística – Pesquisa: Transporte de Carga no Brasil: Ameaças e Oportunidades no Desenvolvimento do País, set'02, Coordenação Prof. Paulo Fleury, consulta ao site [www.coppead.ufrj.br](http://www.coppead.ufrj.br) em 12.01.04

CHEMATONY, L.; KNOX, S., Brand Price Recall: The Implications for Pricing Research, Marketing Intelligence and Planning. Bradford, vol.10, num.9, pág.17, 1992.

DRAGHETTI, L.B., Marketing de Relacionamento no Mercado de Consumo de Produtos de Alto Envolvimento: Um estudo no setor de automóveis em Porto Alegre, 1998, Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Dissertação de Mestrado, UFRGS

ENGEL, J.F.; BLACKWELL, R.D.; MINARD, P.W. Comportamento do Consumidor, Editora LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 2000.

FENABRAVE - Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, consulta ao site [www.fenabreve.org.br](http://www.fenabreve.org.br), capturada em 12.01.04.

FLEURY, Paulo. COPPEAD / UFRJ – Centro de Estudos em Logística, Pesquisa: Transporte de Carga no Brasil: Ameaças e Oportunidades no Desenvolvimento do País, setembro de 2002, Coordenador da Pesquisa, [www.coppead.ufrj.br](http://www.coppead.ufrj.br) capturada em 12.01.04.

KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LEVITT, T., A Imaginação de Marketing, São Paulo, Editora Atlas, 1985.

MALHOTRA, N. Pesquisa em Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MARTINS, G.A. Análise da Efetividade de Programas de Qualidade: Um estudo em concessionárias de veículos Fiat no Estado do Rio Grande do Sul, Dissertação de Mestrado, UFRGS, 1998.

MOWEN, J.C.; MINOR, M. Consumer Behavior, 5a.Ed., Editora Prentice-Hall, 1998.

NEWMAN, W.H. Ação Administrativa. As Técnicas de Organização e Gerência, 4ª.Edição, Atlas, 1977.

NTC Notícias, Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística, Vendas de caminhões, indicador de expansão, consulta ao site [www.ntc.org.br](http://www.ntc.org.br) capturada em 08/06/04;

REVISTA DEALER ON LINE, Edição de fevereiro 2003, acesso ao site [www.dealeronline.com.br](http://www.dealeronline.com.br), capturada em 01.08.04.

REVISTA MAIORES & MELHORES DO TRANSPORTE & LOGÍSTICA, Edição no.16, novembro 2003, págs.68,70 e 72.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L.L. Comportamento do Consumidor, 6ª. Ed., Editora Editora LTC – Livros Técnicos e Científicos S.A., 2000.

SHETH, J.N. A model of industrial buyer behavior, Journal of Marketing, v.37;

1973.

SHETH, J.N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B.I. Comportamento do Cliente, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SILVEIRA, R.F. Análise das Variáveis Organizacionais do Comportamento de Compra das Grandes Empresas Industriais do Rio Grande do Sul, Dissertação de Mestrado, UFRGS, 2000.

SIMON, H.A. Comportamento Administrativo: Estudo do Processo Decisório nas Organizações Administrativas, 2<sup>a</sup>.Ed., Rio de Janeiro:FGV,1970.

SOLOMON, M.R. O Comportamento do Consumidor: comprando, possuindo e sendo, 5<sup>a</sup>.Ed., Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

WEBSTER, F.E. The changing role of marketing in the corporation. Journal of Marketing, n. , vol.56, outubro 1992.

WEBSTER, F.E.; Industrial Marketing Strategy. 3<sup>rd</sup>. ed. New York, Wiley, 1991.

WEBSTER, F.E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior, Journal of Marketing, v. 36, 1972.

WILKIE, W.L. Consumer Behavior, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1994;

# ANEXOS

## ANEXO 1: ROTEIRO PARA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

**Entrevista no. \_\_\_\_\_**

**Data e local da entrevista:**

### A). Dados sobre Identificação da Empresa e Entrevistado:

Identificação do Entrevistado:

- . Nome do Entrevistado (opcional):
- . Nível de Instrução: Curso/Profissão:

Identificação da Empresa entrevistada:

- . Nome/Razão Social da Empresa:
- . Faturamento Anual:
- . Número Funcionários:
- . Segmento de Atuação no transporte:
- . Tamanho da frota total:
- . Tamanho da frota de pesados:

### B). Pontos relativos ao Entrevistado e sua Empresa:

Qual o seu cargo atual? Quais as suas responsabilidades na empresa?

Você poderia falar sobre o seu departamento dentro da empresa? Quais os níveis hierárquicos existentes?

Há quanto tempo você está trabalhando na empresa? E na função?

Qual o orçamento anual médio para a compra de caminhões pesados?

Qual relação com as demais categorias de caminhões e o orçamento geral da empresa?

**C). Pontos sobre o processo de decisão de compras de Caminhões Pesados:  
(Identificação do problema/Descrição da necessidade/Especificação do Produto)**

Como ocorre a identificação da necessidade de se comprar um caminhão pesado novo e como é feita a especificação do produto a comprar?

Sem entrar no mérito dos critérios de seleção de caminhões pesados, como sua empresa, genericamente, realiza a compra de caminhões pesados? Compra por licitação? Contratos de fornecimento? Compra caso a caso?

Da forma com que sua empresa considera a compra de Caminhões Pesados:

. Como uma compra direta do mesmo fornecedor e com as mesmas condições comerciais que foi realizada na última vez, ou seja, de fornecedores “pré-aprovados”, apenas refazendo um pedido de um fornecedor pré-estabelecido?

. Como uma recompra modificada, com especificações de produto diferentes, com condições comerciais modificadas tais como preço, garantia, financiamento, fornecedor, etc?

. Ou como uma compra nova a cada vez que ocorre a necessidade?

**D). Questões sobre os participantes no processo de decisão de compra:**

1. Quantas pessoas geralmente participam do processo de compra de Caminhões Pesados na sua empresa?

2. Quantos departamentos diferentes são envolvidos quando da compra de Caminhões Pesados na sua empresa?

Quanto às pessoas envolvidas no processo de compra de um novo caminhão pesado, quais são as funções que elas exercem e a quais os departamentos as quais elas pertencem ?

Quem: Cargo: Depto.:

. Inicia a compra:

. Toma a decisão de comprar:

. Tem a maior influência:

. Assina o pedido de compra:

. Administra a maior parte das informações sobre a compra:

. Utiliza o caminhão



**E). Questões sobre as fontes de informação utilizadas pelos compradores na seleção:  
(*Busca de fornecedores*)**

Quais as fontes de informação que sua empresa leva em conta quando seleciona a marca e o revendedor de caminhão pesado:

- *Citar se necessário:*

- . Abordagem: Da equipe de vendas da revendedora
- . Experiência anterior: Compras anteriores ou teste de produtos;
- . Indicações: De colegas em outras empresas, de outras transportadoras, de outros departamentos na empresa;
- . Internet: Website do fabricante ou revendedora e pesquisa genérica;
- . Promoção: Material promocional da revendedora, participação em feiras e eventos do setor de transporte;
- . Publicações: Jornais e revistas, publicações especializadas;

**F). Questões sobre os critérios de seleção de marca e revendedor de Caminhões Pesados:**

**(*Solicitação da proposta/Seleção do fornecedor/Revisão do desempenho*)**

Como sua empresa seleciona o caminhão pesado novo que irá adquirir?

Quais critérios sua empresa considera mais importantes na hora de comprar um caminhão pesado novo?

- *Citar se necessário:*

- . Produto: Tecnologia, economia de combustível, durabilidade, conforto, performance do motor, confiabilidade, segurança, preocupação ambiental;
- . Revenda: Suporte técnico, disponibilidade de peças, rapidez, relacionamento;

- . Financiamento: Disponibilidade, rapidez, custo;
- . Preço: Valor na compra, valor residual para revenda do caminhão, custo de manutenção;
- . Tradição: Prestígio que a marca traz, reputação, família
- . Relacionamento: Disponibilidade das equipes de venda, Confiança, comprometimento

**G). Questões diversas:**

A decisão de compra de um caminhão pesado novo é tomada em que nível hierárquico em sua empresa?

Quais motivações fazem sua empresa mudar de marca de caminhão pesado?

Sua empresa no geral entende que não há risco de custos extras e perda de performance na troca da marca de caminhão ?

O que lhe desagrada na compra de um caminhão pesado novo que você acha que as fabricantes e revendedoras poderiam fazer para ter mais sucesso no mercado com empresas como a sua ?

## ANEXO 2: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Bom dia / tarde,

Gostaria de falar com o Sr.(a) \_\_\_\_\_.

Meu nome é \_\_\_\_\_ e estou realizando uma pesquisa do Mestrado em Administração da UFRGS sobre o processo de decisão de compra de caminhões pesados novos (cavalos mecânicos) e gostaria de contar com a sua colaboração respondendo a um questionário.

Estimamos que leve de 10 a 15 minutos para concluí-la.

Informo que será considerado o resultado total da pesquisa e não a resposta individual, preservando assim a confidencialidade de suas informações.

*. Caso não seja a pessoa certa para responder sobre este assunto, pedir para encaminhar à pessoa mais indicada para responder sobre este processo.*

Sabemos o quanto o seu tempo é valioso e importante para a sua empresa, mas sabemos também que sua experiência e conhecimento podem ser muito úteis para a vida acadêmica da universidade e para a profissionalização do setor de transporte.

Por isso, tomamos a liberdade de ligar-lhe e pedir que participe respondendo ao questionário.

*. Caso não seja possível no momento, tentar agendar horário para realizar a pesquisa.*  
Então vamos às perguntas:

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO)

1). Quando ocorreu a sua última aquisição de caminhão pesado novo?

1. ( ) Até 2 anos
2. ( ) Mais de 2 até 3 anos
3. ( ) Acima de 3 anos

*. Se ocorrer opção “3”, agradecer e encerrar a entrevista*

### QUESTÕES SOBRE O PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

O questionário terá questões que deverão ser respondidas de acordo com o seu grau de **concordância** ou **importância** com cada ponto questionado. Por exemplo, em uma escala de concordância, se você discorda totalmente com uma afirmação circule o “1”, se você concorda totalmente, circule o “5”. Os pontos 2, 3 e 4 refletem graus intermediários de concordância/discordância.

2). A necessidade de comprar um caminhão pesado novo geralmente acontece:

	Discordo				Concordo
	Totalmente				Totalmente
a. Pela abertura de novos clientes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b. Pelo aumento da demanda em clientes existentes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c. Pela necessidade da renovação de frota existente	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d. Por outro motivo: Especifique: _____					

3). Quando a empresa realiza a compra de caminhões pesados, como geralmente é a situação de compra? Assinale apenas uma opção.

1.( ) A compra é direta, ou seja, é realizada do mesmo fornecedor anterior, com as mesmas condições comerciais que foi realizada da última vez, apenas discutindo detalhes, como pagamento e entrega.

2.( ) A compra se caracteriza por uma recompra modificada, ou seja, já se realizou este tipo de compra, já sabe-se quem são os fornecedores mas as especificações comerciais como preço, condições de pagamento, sistema de financiamento e de produto como motor, tipo de cabine, tipo de eixo podem ser diferentes das compras realizadas anteriormente.

3.( ) A compra é considerada nova, ou seja, cada vez que ocorre a compra é necessário se procurar quem são os fornecedores no mercado, pesquisar o tipo de produto disponível para a nossa necessidade, como é possível pagar, etc.

## QUESTÕES SOBRE OS PARTICIPANTES NO PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

4). Geralmente quais os departamentos/pessoas responsáveis são envolvidos no processo de decisão de compra de um caminhão pesado novo? Assinale mais de uma opção se for o caso.

- 1. ( ) Financeiro
- 2. ( ) Manutenção de Frota
- 3. ( ) Comercial
- 4. ( ) Diretoria/Proprietário
- 5. ( ) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_

5). Após decidido qual caminhão comprar, o pedido de compra é assinado em que nível na empresa?

Assinale apenas uma opção.

- 1. ( ) Comprador
- 2. ( ) Gerente
- 3. ( ) Diretor/Presidente/Proprietário

## QUESTÕES SOBRE AS FONTES DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS

6). Na maioria das vezes, quais das fontes abaixo são fontes de informações utilizadas quando se seleciona a marca e o revendedor de caminhão pesado em sua empresa? Assinale mais de uma opção se for o caso.

- 1. ( ) Equipe de vendas da revendedora
- 2. ( ) Experiência com compras anteriores
- 3. ( ) Informações de colegas de empresas do segmento
- 4. ( ) Internet
- 5. ( ) Feiras e Eventos com fornecedores
- 6. ( ) Publicações especializadas
- 7. ( ) Outra. Qual? \_\_\_\_\_

7). Qual o mais importante daqueles citados?

- 1. ( ) Equipe de vendas da revendedora
- 2. ( ) Experiência com compras anteriores
- 3. ( ) Informações de colegas de empresas do segmento
- 4. ( ) Internet
- 5. ( ) Feiras e Eventos com fornecedores
- 6. ( ) Publicações especializadas

## QUESTÕES SOBRE OS CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE MARCA E REVENDEDORA

8). Quando a empresa está selecionando o caminhão pesado novo a ser adquirido, qual a importância considerada a cada critério utilizado na seleção de marca e revendedora?

	Nenhuma Importância			Total Importância	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a. <u>Produto - Caminhões</u> (tecnologia disponível, economia de combustível, cobertura da garantia, conforto, confiabilidade, segurança oferecida)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
b. <u>Revenda</u> (qualidade do suporte técnico, disponibilidade de peças de reposição, rapidez nos serviços, comprometimento com o cliente)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
c. <u>Financiamento</u> (disponibilidade oferecida, rapidez no processo, custo da taxa)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
d. <u>Preço</u> (valor específico do caminhão, valor de revenda custo histórico de manutenção, liquidez do equipamento)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
e. <u>Tradição</u> (prestígio da marca, reputação do produto, tradição dentro da família)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
f. <u>Relacionamento</u> (disponibilidade e presença das equipes da revenda e do fabricante, confiança nas pessoas, comprometimento, investimento na relação)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
g. <u>Outros</u> . Especifique: _____	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9). Qual o mais importante daqueles citados?

1. ( ) O Equipamento - Caminhão
2. ( ) A Revenda
3. ( ) O Financiamento oferecido

4. ( ) O Preço
5. ( ) A Tradição na compra
6. ( ) O Relacionamento que existe
7. ( ) Outros. Especifique: \_\_\_\_\_

### INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

- 10). Gostaríamos de saber se a empresa é de administração familiar ou profissional:
  1. ( ) Empresa de administração familiar (familiares trabalham na empresa)
  2. ( ) Empresa de administração profissional (podem trabalhar familiares, mas de forma profissionalizada)
  3. ( ) *Outros: Especifique:* \_\_\_\_\_
  
- 11). Qual o nível de faturamento anual da empresa?
  1. ( ) Até R\$ 5 milhões ao ano
  2. ( ) Mais de R\$5 até R\$ 20 milhões ao ano
  3. ( ) Mais de R\$20 até R\$ 50 milhões ao ano
  4. ( ) Mais de R\$ 50 milhões ao ano
  
- 12). Qual o número de funcionários da empresa?
  1. ( ) Até 10 funcionários
  2. ( ) Mais de 10 até 50 funcionários
  3. ( ) Mais de 50 até 100 funcionários
  4. ( ) Mais de 100 funcionários
  
- 13). O transporte de cargas é para a empresa a atividade:
  1. ( ) Principal, ou
  2. ( ) Complementar a outra atividade comercial ou produtiva
  
- 14). Quantos caminhões pesados a empresa possui?
  1. ( ) Até 5 cavalos mecânicos
  2. ( ) Mais de 5 até 15 cavalos mecânicos
  3. ( ) Mais de 15 até 50 cavalos mecânicos
  4. ( ) Mais de 50 cavalos mecânicos
  
- 15). Quantos caminhões no total, entre pesados e outras categorias?
  1. ( ) Até 10 caminhões
  2. ( ) Mais de 10 até 50 caminhões
  3. ( ) Mais de 50 até 100 caminhões
  4. ( ) Mais de 100 caminhões

### **INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO E SUA EMPRESA**

16). Qual o nível do cargo que o Sr. (a) exerce na empresa?

1. ( ) Analista
2. ( ) Supervisor/Chefe
3. ( ) Gerente
4. ( ) Diretor/Presidente/Proprietário

17). Há quanto tempo o Sr.(a) trabalha na função atual na empresa? Ou que fundou a empresa?

1. ( ) Até 1 ano
2. ( ) Mais de 1 até 3 anos
3. ( ) Mais de 3 até 5 anos
4. ( ) Acima de 5 anos

### **INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO**

18). Sexo:

1. ( ) Masculino
2. ( ) Feminino

19). Idade:

1. ( ) Até 20 anos
2. ( ) Mais de 20 até 30 anos
3. ( ) Mais de 30 até 50 anos
4. ( ) Acima de 50 anos

20). Grau de instrução:

1. ( ) Ensino Fundamental
2. ( ) Ensino Médio
3. ( ) Superior Incompleto
4. ( ) Superior Completo
5. ( ) Pós-Graduação

Agradeço por sua gentileza e disponibilidade em contribuir na pesquisa.

Os resultados e conclusões serão publicados na Universidade, sendo divulgados ao público oportunamente.

Obrigado(a) e bom dia.